مدیریت

مباحث ویژه مدیریت دولتی

دکتر سید محمد مقیمی

مباحث ویژه مدیریت دولتی

دکتر سید محمد مقیمی

تهران

۱۳۸۵

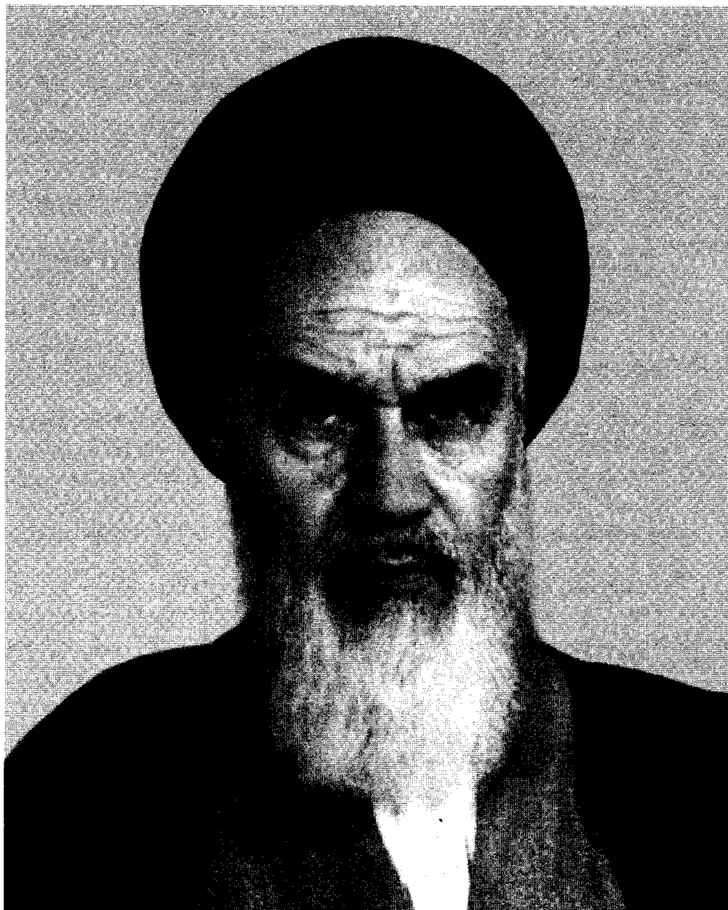
سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

مقیمی، محمد، ۱۳۵۰ -
مباحث ویژه مدیریت دولتی / محمد مقیمی. — تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، ۱۳۸۵.
سیزده، ۳۷۴ ص.: نمودار، جدول. —(«سمت»؛ ۱۰۷۰: مدیریت؛ ۷۴)
بها: ۲۷۰۰۰ ریال. ISBN 978-964-530-131-4
فهرستنویسی بر اساس اطلاعات فیپا.
ص.ع. به انگلیسی: Mohammad Moghimi. Particular Issues in Public Management.
کتابنامه: ص. ۳۷۱ - ۳۷۴.
۱. سازمانهای دولتی — مدیریت. ۲. مدیریت — راهنمای آموزشی. الف. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت). ب. عنوان.
۶۵۸ HD ۳۷/ ۲ ف ۷۵۴ م
کتابخانه ملی ایران ۸۵-۴۶۹۳۱م

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

مباحث ویژه مدیریت دولتی
دکتر سید محمد مقیمی (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)
چاپ اول: زمستان ۱۳۸۵
تعداد: ۱۰۰۰
حروفچینی و لیتوگرافی: سمت
چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
قیمت: ۲۷۰۰۰ ریال.در این نوبت چاپ قیمت مذکور ثابت است و فروشندگان و عوامل توزیع مجاز به تغییر آن نیستند.
آدرس ساختمان مرکزی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، غرب پل یادگار امام (ره)، روبروی پمپ گاز، کدپستی ۱۴۶۳۶، تلفن ۲-۴۴۲۴۶۲۵۰.
www.samt.ac.ir info@samt.ac.ir

بسم الله الرحمن الرحیم



باید کوشش در راه علم و به دست آوردن تخصص در رشته‌های مختلف اساس فعالیت دانشجویان عزیز باشد؛ که نیازمندیهای میهن به دست خود آنها برآورده و کشور ما با کوشش شما خودکفا شود.

صحیفهٔ نور؛ ج ۱۰، ص ۸۰

سخن «سمت»

یکی از اهداف مهم انقلاب فرهنگی، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی دانشگاهها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظر گرفتن دیدگاه اسلامی در مبانی و مسائل این علوم است.

ستاد انقلاب فرهنگی در این زمینه گامهایی برداشته بود، اما اهمیت موضوع اقتضا می‌کرد که سازمانی مخصوص این کار تأسیس شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۶۳/۱۲/۷ تأسیس «سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها» را که به اختصار «سمت» نامیده می‌شود، تصویب کرد.

بنابراین، هدف سازمان این است که با استمداد از عنایت خداوند و همت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز، به مطالعات و تحقیقات لازم بپردازد و در هر کدام از رشته‌های علوم انسانی به تألیف و ترجمهٔ منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی اقدام کند.

دشواری چنین کاری بر دانشمندان و صاحب‌نظران پوشیده نیست و به همین جهت مرحلهٔ کمال مطلوب آن، باید به تدریج و پس از انتقادها و یادآوریهای پیاپی ارباب نظر به دست آید و انتظار دارد که این بزرگواران از این همکاری دریغ نورزند.

کتاب حاضر برای دانشجویان رشته مدیریت در مقطع کارشناسی به عنوان منبع اصلی درس «مباحث ویژه مدیریت دولتی» به ارزش ۳ واحد و منبع کمکی درس «بررسی مسائل مدیریت دولتی» در مقطع کارشناسی ارشد تدوین شده است. امید است که علاوه بر جامعهٔ دانشگاهی، مدیران سازمانهای دولتی نیز از آن بهره‌مند شوند.

از استادان و صاحب‌نظران ارجمند تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این سازمان را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعهٔ دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران یاری دهند.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه

عنوان	صفحه

عنوان	صفحه

عنوان	صفحه

عنوان	صفحه

عنوان	صفحه

تقـــدیم بـــه روح مطهـــر حـــضرت امـــام خمینـــی(ره)، شـــهدای گرانقـــدر اســـلام و تمامی کسانی کـه در راه تحقـق ارزشـهای مقدس اسلامی جانفشانی می‌کنند.

أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَآ أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لا تَعْمَى الأَبْصَارُ وَلَكِن تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ.

(سوره حج، آیه ۴۶)

چرا در روی زمین و پیرامون آن سیر و مطالعه نمی‌کنند؟ تا دلهایشان بینش کسب کند و چشمهایشان با واقعیتها آشنا شود. گرچه به معنی چشم ظاهر دارند و کور نمی‌باشند اما بینش آنها (به علت بررسی و مطالعه نکردن رخدادها) نابیناست.

پیشگفتار

همواره در متون مدیریت این بحث سنتی مطرح بوده است که مدیریت علم است یا هنر. واقعیت این است که در مدیریت، علم (دانش) و هنر هر دو به یک اندازه ضروری‌اند، و تأکید بر یکی و غفلت از دیگری، باعث سطحی‌نگری در تحلیل مباحث مدیریت خواهد شد. به عبارتی می‌توان این گونه بیان داشت که مدیریت علم دانستن چیزها و هنر به کار بستن دانسته‌هاست. افرادی که از دانش و نظریه صرف اشباع شده‌اند؛ در عمل از حل مشکلاتی که دامنگیر سازمانها و مدیریت است، عاجز می‌مانند و توانایی به‌کارگیری نظریه‌های مدیریت را در عرصه عمل ندارند. برای افزایش این توانمندی در دانشجویان رشته مدیریت دولتی، درسی تحت عنوان «مباحث ویژه مدیریت دولتی» در مقطع کارشناسی و درس «بررسی مسائل مدیریت دولتی» در مقطع کارشناسی ارشد در این رشته گنجانده شده است. این دروس، در حقیقت پلی هستند میان «نظریه» و «عمل»، که از طریق آنها می‌توان نظریه‌ها را در شرایطی بدون خطر، آزمون کرد و کاربردهای نظریه‌های مدیریت دولتی را در عرصه عمل محک زد.

مدیریت دولتی دربرگیرندهٔ وظایف و موضوعات پیچیده‌ای است، و این مسئله باعث شده است تا به عنوان موضوعی میان‌رشته‌ای مطرح باشد. میان‌رشته‌ای

بودن آن، به افزایش غنای این رشته منجر شده و آن را از مجموعه نظریه‌های خردورزانه برخوردار نموده است؛ از سوی دیگر، این تنوع موضوعی باعث شده تا موضوعات و مسائل مطرح در عرصهٔ مدیریت دولتی، پیچیدگی و دشواری زیادی داشته باشد، و تحلیل‌گران را دچار چالشی جدی نماید.

با توجه به تنوع و تعدد مباحث مدیریت دولتی، در این مجموعه تلاش شده است تا مهم‌ترین مسائل و موضوعات مدیریت دولتی در ایران، در قالب «مباحث ویژه» و با استفاده از روش‌شناسی موردکاوی مطرح شود. بر این اساس، مؤلف با توجه به تجربهٔ چندین سالهٔ تدریس دروس مدیریت دولتی و پژوهش در سازمانهای مختلف خدماتی و تولیدی، موضوعات مهم را در قالب هفده فصل تنظیم کرده است. در فصل اول کتاب، روش‌شناسی موردکاوی در مباحث ویژه مدیریت دولتی از جنبه‌های مختلف نقد و بررسی، و کاربردهای آن در مدیریت دولتی تشریح شده است. در سایر فصول نیز قضایای مختلف مدیریت دولتی در سطوح مختلف (ملی، سازمانی و فردی) که بیانگر واقعیات سازمانهای دولتی در ایران است، مطرح شده است. لازم به توضیح است که برای حفظ حرمت و حیثیت اشخاص و سازمانها، از ذکر اسامی واقعی در متن قضایا خودداری شده است.

در هر یک از این فصول، برای آشنایی کلی دانشجویان، مباحث نظری به صورت اجمالی و کاربردی بیان شده است تا دانشجویان با حضور ذهن بیشتر و علمی‌تر به تحلیل قضایا بپردازند. هر چند که دانشجویان برای آشنایی بیشتر با ادبیات مربوط به قضایا باید به متون مختلف علمی که در طول دورهٔ کارشناسی آموخته‌اند، مراجعه کنند.

با توجه به اینکه در فرایند گردآوری قضایای واقعی سازمانی، مدیران و دانشجویان مختلفی سهیم بوده‌اند، لازم می‌دانم که از تمامی مدیرانی که تجربهٔ واقعی خود را دراختیار مؤلف قرار داده‌اند، و دانشجویانی که با مراجعه به سازمانها، برخی از واقعیات سازمانی را مستند کرده‌اند، تقدیر و تشکر نمایم. آقایان دکتر حسین خنیفر و دکتر علی‌اصغر پورعزت اعضای محترم هیئت علمی دانشگاه تهران

در تألیف این مجموعه مشورتهای ارزشمندی ارائه نموده‌اند، و آقای سیدمحمد باقر موسوی و سرکار خانم جهانگیر اصفهانی زحمت هماهنگی و تایپ اولیه کتاب را متقبل شده‌اند، که از تمامی این بزرگواران تقدیر و تشکر می‌شود.

هر چند که این مجموعه حاصل تلاشهای فراوان نگارنده است، ولی بدون شک نقش مؤثر همسر و فرزند عزیزم که با صبر و حوصلهٔ فراوان، زمینه را برای تألیف این مجموعه فراهم نموده‌اند، ستودنی است.

در نهایت اینکه، امیدوارم این اثر که خالی از عیب و نقص نیست، بتواند در بهبود دانش نظری و عملی دانشجویان و خوانندگان گرامی مؤثر واقع شود، تا در سایه ایرانی آباد و توسعه‌یافته، تحقق‌بخش آرمانهای مقدس اسلام در سرتاسر گیتی باشیم.

سید محمد مقیمی
عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

فصل اول

روش‌شناسی تجزیه و تحلیل مباحث ویژه مدیریت دولتی

مقدمه

در خصوص مطالعهٔ علمی رفتار انسانها در سازمانها و جایگاه آن در علوم اجتماعی و علوم طبیعی مباحث مختلفی مطرح شده است. در این زمینه دو دیدگاه متفاوت وجود دارد که عبارت‌اند از:

دیدگاه قطعیت‌گرا و اثبات‌گرا[1]

دیدگاه پدیدارشناسانه و تفسیری[2]

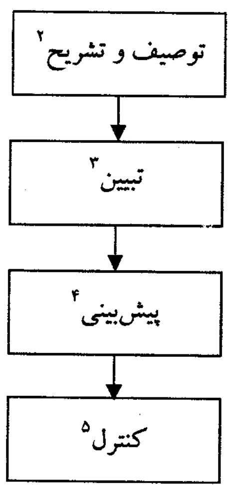
دیدگاه اثبات‌گرایی که آن را «رفتارگرا[3]» نیز می‌گویند، ادعا می‌کند که رفتار انسانی به عنوان بخشی از جهان طبیعی باید با استفاده از روشهایی که برای مطالعهٔ جهان طبیعی کاربرد دارد، مطالعه و بررسی شود. اما دیدگاه پدیدارشناسانه یا تفسیری که دیدگاه «شناختی[4]» نیز نامیده می‌شود، ادعا می‌کند که انسان موجود خودتفسیر است، به گونه‌ای که ما معانی را به آنچه که انجام می‌دهیم، پیوند می‌دهیم. معنی ضمنی آن این است که ما نمی‌توانیم با استفاده از فنون و روشهایی که برای موضوعات و رویدادهای طبیعی وجود دارد،

---

1. positivist view
2. phenomenological or interpretative view
3. behaviorist
4. cognitive

به مطالعهٔ رفتار انسانها بپردازیم. برای مثال، نمونه‌های شیمیایی یا فلزات، معانی را با رفتارها پیوند نمی‌زنند و برای انجام تحقیقات روی آنها مصاحبه‌ای انجام نمی‌شود و یا پرسشنامه‌ای تکمیل نمی‌شود. بنابراین، ملاحظه می‌شود که استانداردهای تحقیق که در علوم طبیعی از آنها استفاده شده نمی‌توانند به آسانی برای مطالعهٔ رفتار انسانها در سازمانها کاربرد داشته باشند (هیوسزینسکی و بوچانان[1]، ۲۰۰۱، ص ۱۴ـ۱۵).

به طور کلی هدف از انجام مطالعات علمی رفتار انسانها در سازمانها را می‌توان در قالب سلسله مراتب نمودار ۱ـ۱ نشان داد:



نمودار ۱ـ۱ سلسله مراتب اهداف مطالعات علمی

جدول ۱ـ۱ اهداف چهارگانه بالا را به همراه کاربردهای عملی و مشکلاتی که برای علوم اجتماعی در به‌کارگیری و تحقق آنها به وجود می‌آید، تشریح می‌کند:

1. Huczynski and Buchanan
2. description
3. explanation
4. prediction
5. control

جدول ۱ـ۱ سلسله مراتب اهداف علم و مشکلات علوم اجتماعی (هیوسزینسکی و بوچانان، ۲۰۰۱، ص ۱۶)

سلسله مراتب اهداف علم	کاربردهای عملی	مشکلات علوم اجتماعی
۱. توصیف	• سنجش و اندازه‌گیری	• مشاهده‌پذیر نبودن و مبهم بودن متغیرها • تغییر و تحول رفتار انسان در طول زمان
۲. تبیین	• شناسایی زمان رخداد حوادث و اتفاقات • تعیین روابط علی بین متغیرها	• زمان‌بندی و پیش‌بینی زمانی رویدادها همیشه روشن نیست. • تعاملات و ارتباطات را همیشه نمی‌توان دید.
۳. پیش‌بینی	• تعمیم دادن یک مجموعه به سایر مجموعه‌ها	• منحصر به فرد بودن، پیچیدگی و نبود مقایسه‌پذیری بین مجموعه‌های اجتماعی
۴. کنترل	• تغییر دادن شرایط و دستکاری مجموعه اجتماعی	• محدودیتهای قانونی و اخلاقی

علوم طبیعی همچون فیزیک، شیمی، زیست‌شناسی و غیره در مطالعات علمی به مشاهده متکی‌اند و روابط علّی بین متغیرها را با توجه به روشهای تجربی و آزمایشگاهی و در قالب آزمون فرضیات و استدلالات ریاضی بررسی می‌کنند؛ ولی در مطالعهٔ رفتار انسانها ما نمی‌توانیم به طور مستقیم آنچه را در درون مغز انسانها و فرهنگها اتفاق افتاده است مشاهده و با استفاده از روشهای آزمایشگاهی بررسی کنیم. چرا که در این صورت مطالعه تحت تأثیر عوامل مختلف (اثر هاثورن)[1] حالت تصنعی و حتی غیر اخلاقی به خود می‌گیرد و علاوه بر آن بسیاری از ابعاد رفتار انسانی قابل کمی‌سازی نیستند (هیوسزینسکی و بوچانان، ۲۰۰۱، ص ۱۵ـ۱۶).

۱. اثر هاثورن (Hawthorne effect) بیانگر این موضوع است که وقتی افرادمورد مشاهده و مطالعه قرار می‌گیرند، رفتارهای آنها تحت تأثیر شرایط تحقیق قرار می‌گیرد و آنچه از خود بروز می‌دهند، متفاوت از رفتارهایی است که در شرایط واقعی رخ می‌دهد.

دیدگاه اثبات‌گرایی و پدیدارشناسی را می‌توان با توجه به سلسله مراتب اهداف علم مقایسه کرد:

جدول ۲ـ۱ مقایسه دیدگاه اثبات‌گرایی در مقابل دیدگاه پدیدارشناسی (هیوسزینسکی و بوچانان، ۲۰۰۱، ص ۲۵)

سلسله مراتب اهداف علم	دیدگاه اثبات‌گرایی یا رفتارگرایی	دیدگاه پدیدارشناسی یا شناختی
۱. توصیف	مطالعه رفتارهای قابل مشاهده	مطالعه حالتهای ذهنی درونی، معانی و تفاسیر
۲. تبیین	جستجوی قوانین عام و جهانشمول و ثابت برای مدیریت رفتارها	تمرکز یافتن بر درک و تفسیر افراد در جهان واقعی برای تبیین رفتارها
۳. پیش‌بینی	بر دانش ایجاد شده از روابط مستمر بین متغیرها مبتنی است.	بر درک و آگاهی مشترک از واقعیات مختلف اجتماعی و سازمانی مبتنی است.
۴. کنترل	هدف، شکل دادن رفتارها با دستکاری متغیرهای بیرونی است.	هدف، تغییر اجتماعی و سازمانی از طریق ارائه آگاهیهای حیاتی و بسیار مهم است.

در این فصل تلاش می‌شود تا ضمن بررسی روش موردکاوی از جنبه‌های مختلف، به کاربردهای آن در بررسی و تجزیه و تحلیل مباحث ویژه مدیریت دولتی توجه شود، و در پایان نیز رهنمودهای لازم برای موردکاوی اثربخش در مباحث ویژه مدیریت دولتی ارائه شود.

موردکاوی به عنوان یک راهبرد تحقیق

مارتین دنسکامب[1] از صاحب‌نظران روش تحقیق در علوم اجتماعی، بین راهبردهای تحقیق و روشهای تحقیق تمایز قائل می‌شود. به نظر وی راهبردهای تحقیق در

1. Martyn Denscombe

علوم اجتماعی عبارت‌اند از: مطالعات میدانی[1]، موردکاوی[2]، مطالعات آزمایشگاهی[3]، اقدام‌پژوهی[4] و قوم‌نگاری[5]. وی معتقد است که روشهای تحقیق همان روشهای گردآوری داده‌ها (پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده و ...) هستند که در راستای راهبردهای تحقیق به کار گرفته می‌شوند (دنسکامب، ۲۰۰۱، ص ۳ـ۸۰).

استفاده از موردکاوی که در این مجموعه تحت عناوین دیگری نیز همچون: مطالعه موردی، موردپژوهی و قضیه‌کاوی مطرح می‌شوند؛ به عنوان یکی از راهبردهای تحقیق در مطالعات علوم اجتماعی، به‌ویژه در تحقیقات با مقیاس کوچک، به سرعت در حال گسترش است. هدف موردکاوی برقراری پل ارتباطی بین شکاف اصول و مبانی نظری کتابخانه‌ای از یک سو، و اطلاعات زندگی واقعی از سوی دیگر است، تا اصول و نظریه‌های علمی در پشت دیوارهای دانشگاه باقی نمانند (راسل[6]، ۱۹۹۶، ص ۳۰).

در حالی که رویکرد پیمایشی یا مطالعه میدانی گرایش به انجام تحقیق روی تعداد وسیعی از افراد یا موضوعات دارد، رویکرد موردکاوی ترجیح می‌دهد تا تعداد کم یا محدودی را به طور عمیق بررسی کند. در مطالعات آزمایشگاهی نیز عمدتاً بر دستکاری و کنترل متغیرها تأکید می‌شود (دنسکامب، ۲۰۰۱، ص ۳۲)، در حالی که مطالعه موردی به عنوان یک روش تحقیق در پژوهش کیفی از رویکردی متعارف برای درک یک پدیده در مجموعه‌ای خاص همچون محیط واقعی استفاده می‌کند. در اینجا پژوهشگر پدیدهٔ مورد نظر را دستکاری نمی‌کند (گلفشانی[7]، ۲۰۰۳، ص ۶۰۰) بلکه چیزهایی را مطالعه می‌کند که به صورت واقعی و طبیعی رخ داده است، بدون اینکه تغییرات مصنوعی یا کنترلی در کار باشد (دنسکامب، ۲۰۰۱، ص ۳۲).

---

1. surveys
2. case studies
3. experiments
4. action research
5. ethnography
6. Roselle
7. Golafshani

تاریخچه موردکاوی

در دهه ۱۸۸۰ میلادی کریستوفر لانگدل[1] سرپرست دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد، روش موردپژوهی یا موردکاوی را که قبلاً فلاسفهٔ چینی از آن استفاده کرده بودند دوباره احیا کرد؛ به گونه‌ای که در دانشکده‌های بازرگانی، حقوق و پزشکی به کار گرفته شد.

لانگدل احساس کرد دانشجویان زمانی که آرای واقعی قضات را مطالعه می‌کنند، در مقایسه با زمانی که فقط از متون حقوقی استفاده می‌کنند، مطالب بیشتری می‌آموزند. پس از آن بود که از این روش برای آموزش دانشجویان در رشته‌های مختلف استفاده شد (کلارک[2]، ۲۰۰۰، ص ۱).

موردپژوهی در دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد به عنوان روش آموزشی غیر مستقیم، به دانشجویان کمک می‌کرد تا تفکر و اندیشیدن به طور مستقل را بیاموزند و آنها را با دانش حقوق، کارآفرینی و جز اینها بیشتر آشنا می‌ساخت. از آن زمان به بعد بود که برنامه‌های وسیعی برای نگارش و استفاده از موردپژوهی در سراسر جهان به مرحله اجرا درآمد. امروزه از انواع متفاوتی از قضایا و موردها در بسیاری از رشته‌های علمی و در انجام پروژه‌ها استفاده می‌شود (پوسوار[3]، ۱۹۹۹، ص ۱).

در ۵۰۰ سال قبل از میلاد، لائوتسه[4] فیلسوف چینی می‌نویسد: «اگر شما به من چیزی بگویید، من گوش خواهم کرد؛ اگر شما چیزی به من نشان بدهید، من خواهم دید؛ اما اگر شما به من اجازه دهید که چیزی را تجربه کنم، من یادخواهم گرفت». بدین ترتیب، وی در زمرهٔ اولین کسانی بود که اصول و نظریه‌های یادگیری فعال را آغاز کرد. سایر فلاسفهٔ چینی همچون کنفسیوس[5] و هان فی تزو[6] به پیروی از لائوتسه از روشی استفاده کردند که با آنچه که امروز روش موردی یا مطالعه موردی نامیده می‌شود، شباهت بسیاری دارد (کلارک، ۲۰۰۰، ص ۱).

---

1. Christopher Langdell
2. Clark
3. Posvar
4. Lao-tse
5. Confucius
6. Han fei-tzu

تعاریف موردکاوی

بروملی[1] بین واژه‌های «مطالعه موردی»، «مرور مورد[2]» و «گزارش مورد[3]» که اغلب در متون علمی و حرفه‌ای به جای هم استعمال می‌شوند، تمایز قایل می‌شود. از دیدگاه وی، ویژگیهای کلیدی «مطالعه موردی» در مدارک علمی و شواهد آن است که مبتنی بر کاربردهای حرفه‌ای است. «مرور مورد» تأکید بر ارزیابی نقادانه مورد دارد و «گزارش مورد» نیز به خلاصه‌ای از یک مورد یا گزارش مستند قضیه اشاره دارد (زوکر[4]، ۲۰۰۱، ص ۱).

موردنگاران و موردپژوهان برجسته و با تجربه، هنوز برای ارائه تعریفی واحد از موردکاوی به نتیجه نرسیده‌اند. برخی از مهم‌ترین تعاریف ارائه شده عبارت‌اند از:

- موردکاوی یک موقعیت واقعی است که به صورت تفصیلی و با دقت کافی با تحقیق دانش‌پژوه تهیه می‌شود و دربرگیرندهٔ حقایق پیرامونی یک موقعیت واقعی است که افراد واقعی و رویدادهای واقعی را شامل می‌شود که در یک سازمان واقعی رخ داده است.
- موردپژوهی یک کندوکاو تجربی است که یک پدیده معاصر را با توجه به زمینهٔ واقعی آن بررسی می‌کند. این در حالی است که مرزهای بین پدیده و زمینه‌ای که پدیده در آن رخ داده است به روشنی آشکار نیست، برای رفع این نقیصه، از منابع متعددی استفاده می‌شود.
- مطالعه موردی یک بررسی عمیق و چندوجهی است که با استفاده از روشهای تحقیق کیفی بر یک پدیدهٔ اجتماعی صورت می‌گیرد. این مطالعه توأم با تفصیلات زیادی است که اغلب بر استفاده از چندین منبع اتکا دارد.
- قضیهٔ آموزشی شامل تمامی موارد ذکر شده در تعاریف فوق به‌علاوهٔ داستانی از یک مشکل است. مورد یا قضیه موقعیت بعضی تصمیم‌گیرندگان جهان واقعی را مستندسازی می‌کند و دانشجویان را برای تشخیص مناسب مشکلات و

---

1. Bromley
2. case review
3. case report
4. Zuker

ابداع راه‌حلهایی که بتواند به مرحلهٔ اجرا درآید، به وسوسه می‌اندازد (گامریوس[1]، ۱۹۹۹، ص ۱-۲).

• بر اساس دیدگاه ین[2]، مطالعه موردی پژوهشی تجربی است که پدیده‌ای معاصر را در قالب زندگی واقعی که مرزهای بین پدیده و محیطش به روشنی آشکار نیست و منابع متعددی را که برای تشریح آن استفاده می‌شود بررسی می‌کند. مطالعات موردی نوعاً روشهای مختلف گردآوری داده‌ها، همچون: تحقیقات آرشیوی، مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ها و مشاهدات را با یکدیگر تلفیق می‌کند. هر چند که از داده‌های کمی در مطالعهٔ موردی استفاده می‌شود، ولی معمولاً غلبه با داده‌های کیفی است (پاتون[3] و اپل بام[4]، ۲۰۰۳، ص ۶۰).

• موردکاوی پژوهشی است که بر تشریح، تفهیم، پیش‌نگری و کنترل فرایندها، افراد، گروهها، سازمانها، صنایع، فرهنگ و دولت متمرکز است. این تعریف که به وسیله وودساید[5] و ویلسون[6] در سال ۲۰۰۳ ارائه شده، دایرهٔ وسیع‌تری را نسبت به تعریف رابرت ین در بر می‌گیرد (وودساید و ویلسون، ۲۰۰۳، ص ۴۹۳).

• قضیه همچنین روایت مکتوب از پژوهشی است که قبلاً وجود داشته است و موقعیتی نیست که به صورت تصنعی ایجاد شده باشد. علاوه بر آن، مشابهتی نیز با تحقیق تجربی ندارد که متغیرها دستکاری می‌شوند تا تأثیر یک عنصر خاص را اندازه‌گیری کند. همان‌طور که رابرت ین تأکید می‌کند، قضیه پدیده‌ای است که به طور طبیعی رخ داده است؛ قبل از پروژه تحقیق وجود داشته و انتظار این است، وضعیت رخ داده شده کماکان تا پایان فرایند تحقیق استمرار داشته باشد (دنسکامب، ۲۰۰۱، ص ۳۱).

• مطالعه موردی یک راهبرد تحقیق است که بر درک پویاییهای به وجود

1. Gamerius
2. Yin
3. Patton
4. Appelbaum
5. Woodside
6. Wilson

آمده در درون مجموعه‌ای خاص تمرکز می‌کند (آماراتونگا[1] و بالدری[2]، ۲۰۰۱، ص ۹۹).

● طبق دیدگاه بروملی مطالعه موردی عبارت است از: بررسی نظام‌یافته یک رویداد یا مجموعه‌ای از رویدادهای مرتبط به هم با هدف تشریح و تبیین پدیده‌ای خاص (زوکر، ۲۰۰۱، ص ۱).

ویژگیهای موردکاوی

مطالعات موردی بر یک نمونه (یا تعداد کمی از نمونه‌ها) از پدیده‌ای خاص تمرکز دارند که رویدادها، روابط بین پدیده‌ها، تجربیات یا فرایندهایی را که در درون نمونه‌ای خاص رخ می‌دهد به صورت عمیق بررسی می‌کند. مطالعات موردی ویژگیهای مختلفی دارند که مهم‌ترین این ویژگیها در جدول ۳ـ۱ خلاصه شده است:

جدول۳ـ۱ ویژگیهای موردکاوی (دنسکامب، ۲۰۰۱، ص ۳۱)

مطالعهٔ عمیق	به جای	مطالعهٔ گسترده
تمرکز بر موضوعی خاص	به جای	تمرکز بر موضوعی کلی
تأکید بر روابط و فرایندها	به جای	تأکید بر نتایج و محصولات خروجی
نگرش کل‌گرا و سیستمی	به جای	نگرش انفکاکی و دیدن اجزا به صورت مجزا از هم
مجموعه‌ای طبیعی	به جای	موقعیت تصنعی
استفاده از منابع متعدد (بهره‌گیری از روشهای مختلف گردآوری داده‌ها)	به جای	استفاده از یک روش گردآوری داده‌ها

ایدهٔ مطالعهٔ موردی بر این اصل استوار است که به جای تمرکز بر طیفی وسیع از نمونه‌ها، بر نمونه‌ای خاص متمرکز می‌شود؛ اما گاهی اوقات ممکن است پژوهشگران از دو یا چند نمونه نیز استفاده کنند. منطقی که از تمرکز بر نمونه‌ای

1. Amaratunga
2. Baldry

خاص در مطالعات موردی حمایت می کند، این است که وقتی به جای چندین نمونه، تلاشها بر نمونه‌ای خاص متمرکز می‌شود، بینش و بصیرتی که از کاوش در آن حاصل می‌شود، کاربرد بیشتری دارد. هدف موردکاوی، منوّرساختن یک مجموعه با نظرافکندن بر نمونه‌ای خاص است.

روابط و فرایندها در درون محیط اجتماعی، در هم تنیده و مرتبط به‌هم‌اند که برای درک یک موضوع، ضرورت دارد که سایر چیزها نیز بررسی شوند. با عنایت به این موضوع، پدیده‌های مورد مطالعه نیز باید به عنوان یک مجموعه و کل نگریسته شوند و نه عوامل منفک از یکدیگر. مطالعات موردی زمینه را برای تحقیق در این شرایط فراهم می‌سازد (دنسکامب، ۲۰۰۱، ص ۳۰ـ۳۱).

مطالعه موردی زمانی که به پژوهش عمیق و کل‌نگر نیاز است، یک روش‌شناسی ایدئال است. از مطالعات موردی در تحقیقات متنوع، مخصوصاً در مطالعات علوم اجتماعی استفاده می‌شود. ین، استیک و افراد دیگری که تجربیات گسترده‌ای در زمینه این روش‌شناسی دارند، رویه‌های ارزشمندی را ایجاد کرده‌اند. زمانی که از این رویه‌ها تبعیت می‌شود، پژوهشگر روشهایی را که به خوبی ایجاد شده و در زمینه‌های مختلف علمی آزمون شده پیش روی خود خواهد داشت. مطالعات موردی جزئیات را با توجه به دیدگاه مشارکت‌کنندگان با استفاده از منابع اطلاعاتی متعدد فراهم می‌آورد (تلیس[1]، ۱۹۹۷، ص ۱).

انواع موردکاوی

مطالعات موردی می‌توانند از نظر هدف متفاوت باشند (تحلیلی یا توصیفی) و از نظر استفاده از روشهای مختلف گردآوری اطلاعات و فنون تجزیه و تحلیل شواهد نیز متفاوت‌اند (مصاحبه‌ها، مطالعات میدانی، تحلیل آماری، مطالعات کتابخانه‌ای و

1. Tellis

تحلیلهای قوم‌نگاری و جز اینها) (نیتو[1] و پرز[2]، ۲۰۰۰، ص ۷۲۴).

قضایای اداری با توجه به محتوا و گستره یا محدودهٔ مشکلات و وظایفی که باید حل شود، به سه دسته تقسیم می‌شوند:

۱. **موردکاوی مفهومی.**[3] این نوع قضایا به طیف متعددی از افراد و حوزه‌های وسیعی از موضوع توجه می‌کنند. این نوع قضایا را که اغلب نویسندگان متخصص تدوین می‌کنند، جنبه توضیحی دارد و شامل اطلاعات بسیار و همچنین مشکلات چندگانه‌اند. انتظار می‌رود که دانشجویان مسائل و روندها را تعمیم دهند و داشتن راهنمای آموزشی ضروری است، چرا که ماهیت چنین قضایایی پیچیده و مشکل است.

۲. **موردکاوی تحلیلی.**[4] قضایای تحلیلی که برای طیف محدود و خاصی از افراد و موضوعات به آن توجه می‌شود. این نوع قضایا اغلب به دست نویسندگان تازه‌کار و نویسندگانی که به حل یک مشکل محدود تمایل دارند، به رشتهٔ تحریر درمی‌آید. استادان با تجربه می‌توانند این نوع قضایا را بدون استفاده از یادداشتهای علمی آموزش دهند.

۳. **موردکاوی سنتی.**[5] این نوع قضایا عریض و طویل بوده و اغلب شامل سه تا پنج مشکل‌اند که باید حل شوند. آنها شامل مشکلاتی از حوزه‌های مختلف همچون راهبردی، مالی، منابع انسانی، مدیریت و بازاریابی در یک سازمان‌اند. به عبارتی، می‌توان گفت که قضایای سنتی هم شامل مسائل مفهومی و هم مسائل تحلیلی است و برخی استادان، تجزیه و تحلیل آنها را بدون استفاده از متون آموزشی غیر ممکن می‌دانند (گامریوس، ۱۹۹۹، ص ۲ـ۳).

ین نیز در سال ۱۹۹۳ میلادی انواع مختلف مطالعات موردی را در قالب سه نوع بررسی کرد که عبارت‌اند از:

---

1. Nieto
2. Perez
3. conceptual case study
4. analytical case study
5. traditional case study

۱. موردکاوی اکتشافی،[1]

۲. موردکاوی تبیینی یا تفسیری،[2]

۳. موردکاوی تشریحی یا توضیحی.[3]

موردکاوی اکتشافی برخی اوقات تحت عنوان طلیعه و سرآغاز تحقیق اجتماعی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. از موردکاوی تبیینی در انجام پژوهشهای علّی استفاده می‌شود و قضایای تشریحی نیازمند یک نظریه توصیفی هستند که قبل از شروع پروژه ایجاد شده باشد (تلیس، ۱۹۹۷، ص ۱).

استیک نیز در سال ۱۹۹۵ میلادی مطالعات موردی را به سه دسته تقسیم می‌کند.

۱. مطالعه موردی درون‌خیز[4]. وقتی پژوهشگر در قضیه منافعی دارد.

۲. مطالعه موردی ابزاری[5]. وقتی قضیه برای درک بیشتر از چیزی به کار می‌رود که برای مشاهده‌گر آشکار است.

۳. مطالعه موردی جمعی[6]. وقتی گروهی از قضایا مطالعه می‌شوند (تلیس، ۱۹۹۷، ص ۱).

مزایای رویکرد موردکاوی

مطالعهٔ موردی به عنوان سند مکتوبی از یک مبحث یا موضوع سازمانی است که افراد به طور واقعی با آن مواجه شده‌اند و حقایق، آرا و نظریات و همچنین پیشداوریهایی را شامل می‌شود که بر تصمیمات افراد تأثیرگذار است. تعریف سنتی بیانگر آن است که مورد یا قضیه تشریح کننده یک موقعیت واقعی در یک سازمان واقعی است که شامل اطلاعات تفصیلی و کافی است که به خواننده این

1. exploratory
2. explanatory
3. descriptive
4. intrinsic
5. instrumental
6. collective

امکان را می‌دهد که رخدادها را درک، تجزیه و تحلیل و درنهایت در مورد آن تصمیم‌گیری کند.

روش موردکاوی مزایای بسیاری دارد که در این بخش به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:

- مزیت اصلی رویکرد موردکاوی این است که بر یک یا تعداد کمی از نمونه‌ها متمرکز می‌شود. این امر پژوهشگر را قادر می‌سازد تا با ظرافتها و ریزه‌کاریهای پیچیدهٔ موقعیتهای اجتماعی سر و کار داشته باشد. به طور مشخص، موردکاوی پژوهشگر را قادر می‌سازد تا به روابط و فرایندهای اجتماعی که در رویکرد پیمایشی و مطالعات میدانی از آنها غفلت شده است، توجه کند و تجزیه و تحلیل پدیده‌ها را به جای آنکه منفک از هم انجام دهد، آنها را در قالب نگرشی سیستمی و به عنوان یک کل بررسی کند (دنسکامب، ۲۰۰۱، ص ۳۹).
- در بررسی یک مسئله، برای تحلیل‌گر مشکل است که خودش را از متن یک موقعیت کاری مسئله‌ساز حذف کند. در مطالعهٔ موردی این حذف ساده‌تر است؛ از این رو ارزیابی و بررسی موقعیت مسئله‌آفرین نسبت به مطالعهٔ کتابخانه‌ای مناسب‌تر صورت می‌گیرد.
- موردکاوی ابزاری است که می‌تواند از موضوعات و مباحثی که حساسیت بیشتری دارند بحث کند، بدون اینکه نیاز باشد به رویداد خاصی که در موقعیت واقعی کاری رخ داده اشاره کند و به آن ارجاع دهد.
- موردپژوهی فرصت لازم را برای تصمیم‌گیری عملی و حل مسئله، قبل از آنکه همان راهبردها در محیط کاری واقعی به کار برده شود، فراهم می‌سازد. از این‌رو، زمینه برای آزمون راهکارها در محیطی بدون خطر فراهم خواهد شد.
- مطالعات موردی نقطهٔ عطفی برای کار گروهی است؛ مخصوصاً گروهی که افراد آن زمینه‌های مطالعاتی مختلف و مرتبط به هم دارند که این اشخاص با موقعیتهای متفاوت و تجربیات متنوع باعث غنای مباحث می‌شوند (راسل، ۱۹۹۶، ص ۳۶).

● رویکرد موردکاوی استفاده از روشهای مختلف تحقیق را ممکن می‌سازد و حتی فراتر از آن، موردکاو را ترغیب می‌کند تا از روشهای متعدد به منظور یافتن ژرفای واقعیتهای پیچیده استفاده کند.

● به موازات استفاده از روشهای چندگانه، رویکرد موردکاوی، استفاده از منابع اطلاعاتی متعدد را ترویج و این به نوبهٔ خود اعتباربخشی داده‌ها را تسهیل می‌کند.

● رویکرد موردکاوی به طور مشخص در جایی که پژوهشگر ناظر بر رویدادهاست کاربرد بیشتری دارد. زیرا این رویکرد با تحقیق بر پدیده‌هایی که در محیط طبیعی و واقعی رخ می‌دهند، سازگاری بیشتری دارد و دیگر فشاری متوجه پژوهشگر نخواهد بود که الزاماً پدیده‌ها را کنترل یا دستکاری کند و شرایط محیطی را تغییر دهد.

● رویکرد موردکاوی می‌تواند با نیازها و الزامات پژوهش در مقیاس کوچک از طریق تمرکز تلاشها بر یک یا فقط تعداد کمی از اماکن یا واحدهای سازمانی، تناسب خوبی داشته باشد.

● تحقیقاتی که هدفشان نظریه‌پردازی یا آزمون نظریه است، هر دو می‌توانند از رویکرد موردکاوی که تأثیرگذاری خوبی دارد، استفاده کنند (دنسکامب، ۲۰۰۱، ص ۳۹ـ۴۰).

● یکی از قوتهای مطالعات موردی این است که به پژوهشگر امکان استفاده از منابع متنوع، تنوعی از داده‌ها و روشهای تحقیق را به عنوان بخشی از فرایند پژوهش می‌دهد. این رویکرد نه تنها مجوز این اقدامات را صادر می‌کند، بلکه حتی موردکاو را ترغیب می‌کند تا از این منابع متنوع استفاده کند. مشاهده رویدادها در درون مجموعه‌ای که قضیه در آن رخ داده است، می‌تواند با گردآوری مستندات از جلسات رسمی اداری و مصاحبه‌های رسمی و غیر رسمی با افراد ترکیب شوند. ممکن است از پرسشنامه‌ها نیز برای گردآوری اطلاعات از دیدگاه افراد خاص استفاده شود (پوسوار، ۱۹۹۹، ص ۱).

معایب رویکرد موردکاوی

به رغم کاربرد مستمر و تاریخچهٔ طولانی، روش مطالعات موردی در میان روشهای مختلف علوم اجتماعی با اقبال گسترده‌ای مواجه نشده است. پژوهشگرانی که از روش موردپژوهی استفاده می‌کنند، احساس کرده‌اند که تحقیقات علمی آنها از مسیر اصلی منحرف شده، ادعا می‌کنند که نبود دقت، پیشداوری و انعطاف‌ناپذیری گریبان مطالعات آنها را گرفته است. یکی از مهم‌ترین دلایل نگرش منفی به مطالعات موردی این واقعیت است که معیارهای کیفی اغلب در طبقه‌بندی دانشگاهها به عنوان معیار درجه دو آمده است و از آنجا که روشهای کیفی در گردآوری داده‌های مطالعات موردی غالب است، این روش تا حدودی تنزل یافته است (پاتون و اپل بام، ۲۰۰۳، ص ۶۰).

● یکی از مهم‌ترین انتقادهای وارد بر رویکرد موردکاوی به زمینه باور به قابل تعمیم بودن یافته‌های این رویکرد برمی‌گردد. پژوهشگران موردکاوی باید به طور خاص دقت کار خود را به منظور تسکین بخشیدن به انتقادات و شک و تردیدهایی که به این رویکرد وارد است، افزایش دهند. از این رو، باید نشان دهند که قضیه دارای تشابهات و یا درست نقطهٔ مقابل سایر قضایاست، که این موضوع به آسانی میسر نیست.

● مطالعات موردی اغلب «دادهٔ نرم»[1] تولید می‌کنند. این موضوع رویکرد موردکاوی را در مظان اتهام قرار می‌دهد که فاقد درجه ثبات و صلابت مورد انتظار در تحقیقات علوم اجتماعی است. این بدان دلیل است که مطالعات موردی به جای خروجیهای قابل اندازه‌گیری بر فرایندها تأکید دارند و علاوه بر آن، اتکای بیشتری بر داده‌های کیفی و روشهای تفسیری به جای روشهای کمی و آماری وجود دارد. بر این اساس، اغلب مطالعات موردی به دنبال ارائه توصیفی از موقعیت هستند که در مسیر درست خود قرار دارند، ولی برخی موردکاویها در جایگاه مناسب خود به کار گرفته نمی‌شوند، به گونه‌ای که برای تحلیل و ارزیابیها از آنها استفاده می‌شود که

1. soft data

مورد انتقاد برخی صاحب‌نظران قرار می‌گیرد. به هر حال، هیچ‌یک از اینها، ضرورتاً این رویکرد را از اتهام وارده مبرا نمی‌سازد، بلکه باید پژوهشگر مطالعهٔ موردی توجه دقیقی به جزئیات داشته باشد و موشکافانه به بررسی قضایا بپردازد.

- از جنبهٔ فنی، تعیین مرزهای قضیه و تعریف روشن و دقیق از آن، کار مشکلی است. این مسئله مشکلاتی را در شرایط تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند که از چه منابع اطلاعاتی برای یکپارچه‌سازی داده‌ها استفاده شود.
- پژوهشگر ممکن است به عنوان بخشی از فرایند تحقیق تقاضای دسترسی به محیط سازمانی را داشته باشد که اگر همکاری لازم در این زمینه صورت نگیرد و از ورود موردکاو جلوگیری شود، فرایند تحقیق با مشکل مواجه خواهد شد. در مطالعات موردی، دسترسی به برخی مستندات، افراد و مجموعه‌ها می‌تواند مشکلات اخلاقی ایجاد کند یا برخی موارد که به صورت محرمانه هستند به راحتی در اختیار موردکاو قرار نگیرد.
- برای پژوهشگران مطالعه موردی پرداختن به بررسی و تحقیق موقعیتها همان‌گونه که به طور طبیعی رخ داده‌اند، بدون اینکه نتایج بررسی تحت تأثیر حضور افراد پژوهشگر در محیط تحقیق قرار نگیرد بسیار مشکل است. از آنجا که پژوهش موردی یک دورهٔ زمانی طولانی را شامل می‌شود، ممکن است به عارضهٔ «اثر مشاهده‌گر»[1] دچار شود. به گونه‌ای که، آنهایی که مورد تحقیق قرار گرفته‌اند، ممکن است به صورت متفاوت‌تری از افراد معمولی رفتار کنند. چرا که آنها زیر نظر و مورد مشاهده قرار گرفته‌اند که همین امر مانع از بروز رفتارهای عادی در آنها می‌شود (دنسکامب، ۲۰۰۱، ص ۴۰ـ۴۱).
- یکی از انتقادات به روش موردکاوی این است که استواری و صلابت لازم را ندارد و همچنین پیشداوری آن بیش از حد است و خطر نظری کردن موقتی و فراموش کردن آزمون داده‌ها در آن زیاد است. استفاده از قضاوتهای ذهنی در طول مرحله گردآوری داده‌ها می‌تواند باعث بی‌اعتبار شدن مفاهیم و سازه‌ها یا بر ساخته‌ها

1. observer effect

شود. طبق دیدگاه برولی، پیشداوری محقق بر اعتبار درونی داده‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. بیکر[1] نیز بیان می‌دارد که محقق ممکن است احساساتی در زمینه موضوعات داشته باشد که نتایج به دست آمده را تحت تأثیر قرار می‌دهد و درنتیجه موجب تنزل روایی می‌شود. علاوه بر اینها، سنجش اعتبار بیرونی کار مشکلی است، چرا که تعمیم یافته‌ها به مجموعه‌های مختلف که پدیده و محیط پیرامون آن ضرورتاً وابسته به هم هستند، به سادگی ممکن نیست (آماراتونگا و بالدری، ۲۰۰۱، ص ۱۰۰).

شاید مهم‌ترین انتقاد وارد بر مطالعه موردی ذهنی بودن آن است و اینکه به‌شدت تحت تأثیر افکار و دیدگاههای موردکاو یا پژوهشگر است و با توجه به این ضعف، مطالعه موردی را برخی افراد مورد حمله قرار داده‌اند. در حقیقت، پژوهشگر در ارائه نتایج مطالعه، نقشی محوری ایفا می‌کند. «استیک» بر این باور است که تمامی فرایند تحقیق به نحوه تعبیر و تفسیر پژوهشگر بستگی دارد، اما با توجه به ارائه طرحهای کمّی و آمار و ارقام در مرحله گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، تلاشهایی برای محدود کردن نقش تعبیر و تفسیر شخصی صورت گرفته است.

در مطالعات موردی، هویت موردکاو یا پژوهشگر تحت تأثیر دو عامل، بر مطالعه تأثیرگذار خواهد بود. این عوامل عبارت‌اند از:

۱. دسترسی،[2]

۲. درک قبلی.[3]

عامل دسترسی به توانایی فرد در درک درست و دقیق از موضوع مطالعه به منظور یافتن واقعیتی که اتفاق افتاده است، اشاره دارد. در تلاشهای پژوهشگران برای دسترسی، دو عامل تأثیرگذارند: «دروازه‌بانان اطلاعاتی»[4] و «اطلاع‌رسانان»[5]. دروازه‌بانان اطلاعاتی کسانی هستند که می‌توانند دروازهٔ ورودی را روی محققان باز

1. Baker
2. access
3. pre-understanding
4. gate-keepers
5. informants

و بسته نمایند، در حالی که اطلاع‌رسانان کسانی هستند که می‌توانند اطلاعات ارزشمند را فراهم کنند و راه را برای دیگران هموار سازند.

درک قبلی به مواردی همچون دانش افراد، بینش شخصی و تجربیاتی که از درگیر شدن در پروژه‌های تحقیقاتی قبلی داشته‌اند، اشاره دارد. گامسون[1] بر این تأکید دارد که درک قبلی افراد تحت تأثیر عناصر پنجگانه‌ای است که عبارت‌اند از:

۱. دانش علمی و نظری،

۲. آگاهی از فنون علمی،

۳. آگاهی از شرایط سازمانی،

۴. درک الگوهای اجتماعی که سیستم ارزشی و فرهنگی سازمان و همچنین قواعد ضمنی و تلویحی در خصوص همکاری، ارتباطات و تعاملات اجتماعی را احاطه کرده است.

۵. ویژگیهای شخصی پژوهشگر همچون توانایی شهودی، خلاقیت، نشاط و سرزندگی و همچنین قدرت درک انسانی.

در حالی که نداشتن درک قبلی باعث خواهد شد که پژوهشگر زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف گردآوری اطلاعات پایه‌ای و اساسی کند، از طرف دیگر، وجود آن نیز می‌تواند تهدیدی جدی برای بی‌طرفی و دوری از پیشداوری پژوهشگر باشد که به عنوان خطای مطالعهٔ موردی تلقی می‌شود. موردکاوانی که توانایی ایجاد توازن بین گوش به فرمان بودن از یک طرف، یا فقط بر مبنای درک قبلی خود عمل کردن از طرف دیگر را داشته باشند، کارآیی بیشتری دارند (پاتون و اپل‌بام، ۲۰۰۳، ص ۶۸-۶۹).

کاربردهای موردکاوی

به طور کلی، زمانی که پژوهشگر کنترل بسیار کمی بر رویدادها داشته و تمرکز

---

1. Gummesson

بیشتر روی پدیده‌های معاصر در قالب زندگی واقعی داشته باشد از مطالعات موردی به عنوان راهبرد مرجع در تحقیق استفاده می‌شود. ین کاربردهای مطالعات موردی را در قالب چهار محور مورد توجه قرار می‌دهد که عبارت‌اند از:

۱. تشریح روابط علی در مداخلات زندگی واقعی که مطالعه میدانی یا آزمایشگاهی پیچیدگی آن را افزایش می‌دهد. تفاوت آن با رویکرد علوم طبیعی در شرایط تشریحی و توضیحی است، به گونه‌ای که علوم طبیعی در جستجوی تبیین حقایق عام و جهانی‌اند، در حالی که مطالعات موردی به دنبال تشریح مورد ویژه و خاص‌اند که در دست مطالعه است و اگر امکان داشته باشد، می‌توان نتایج را به شرایط مشابه تعمیم داد.

۲. کاربرد مطالعه موردی تشریح زمینه و محیط زندگی واقعی است که مداخله‌ای در آن رخ داده است.

۳. مطالعه موردی توصیفی از یک مداخله است که می‌توان از آن به عنوان ابزار ارزیابی استفاده کرد.

۴. راهبرد مطالعه موردی ممکن است برای کشف موقعیتی باشد که از مداخلهٔ صورت گرفته، ارزیابی روشنی صورت نگرفته و مجموعه‌ای مجزا از پیامدها به‌دست نیامده است. این کاربرد بیانگر آن است که می‌توان از مطالعه موردی برای نظریه‌پردازی استفاده کرد، در حالی که رویکرد علوم طبیعی معمولاً برای آزمون نظریه به کار برده می‌شود.

هامل[1] بیان می‌دارد که نکتهٔ قابل توجه در تمامی مطالعات علوم اجتماعی این است که همهٔ آنها باید با یک نظریه آغاز کنند که مبتنی بر مرور متون مرتبط با موضوع تحت بررسی است و این نظریه باید سپس از طریق مطالعهٔ یک مورد، پدیده یا مشکل اجتماعی خاص و ویژه اعتباریابی شود. نکته اصلی این است که قبل از آنکه یک نظریه بتواند اعتباریابی شود، باید مفهوم‌سازی شده باشد. به عبارت دیگر،

1. Hamel

یک نظریه یا چهارچوب نظری ابتدا از طریق رویکرد استقرایی با مطالعه یک موضوع یا قضیهٔ تجربی پا به عرصهٔ وجود می‌گذارد، و نه از طریق فرایندی قیاسی. هامل همچنین تصریح می‌کند که تمامی نظریه‌ها در ابتدا بر یک موضوع یا مورد خاصی بنا نهاده می‌شوند. ایزنهارت[1] بیان می‌دارد که روش مطالعهٔ موردی سبکی عمقی‌نگر دارد که از روشهای تحقیق مختلفی استفاده می‌کند و پژوهشگر را از رویه‌ها و قواعد سختگیرانه و غیرمنعطف که دست و پا گیرند، رها می‌سازد و باعث انجمادزدایی فکری می‌شود که این به نوبهٔ خود، احتمال تولید نظریه‌های جدید را افزایش می‌دهد (پاتون و اپل‌بام، ۲۰۰۳، ص ۶۴ـ۶۵).

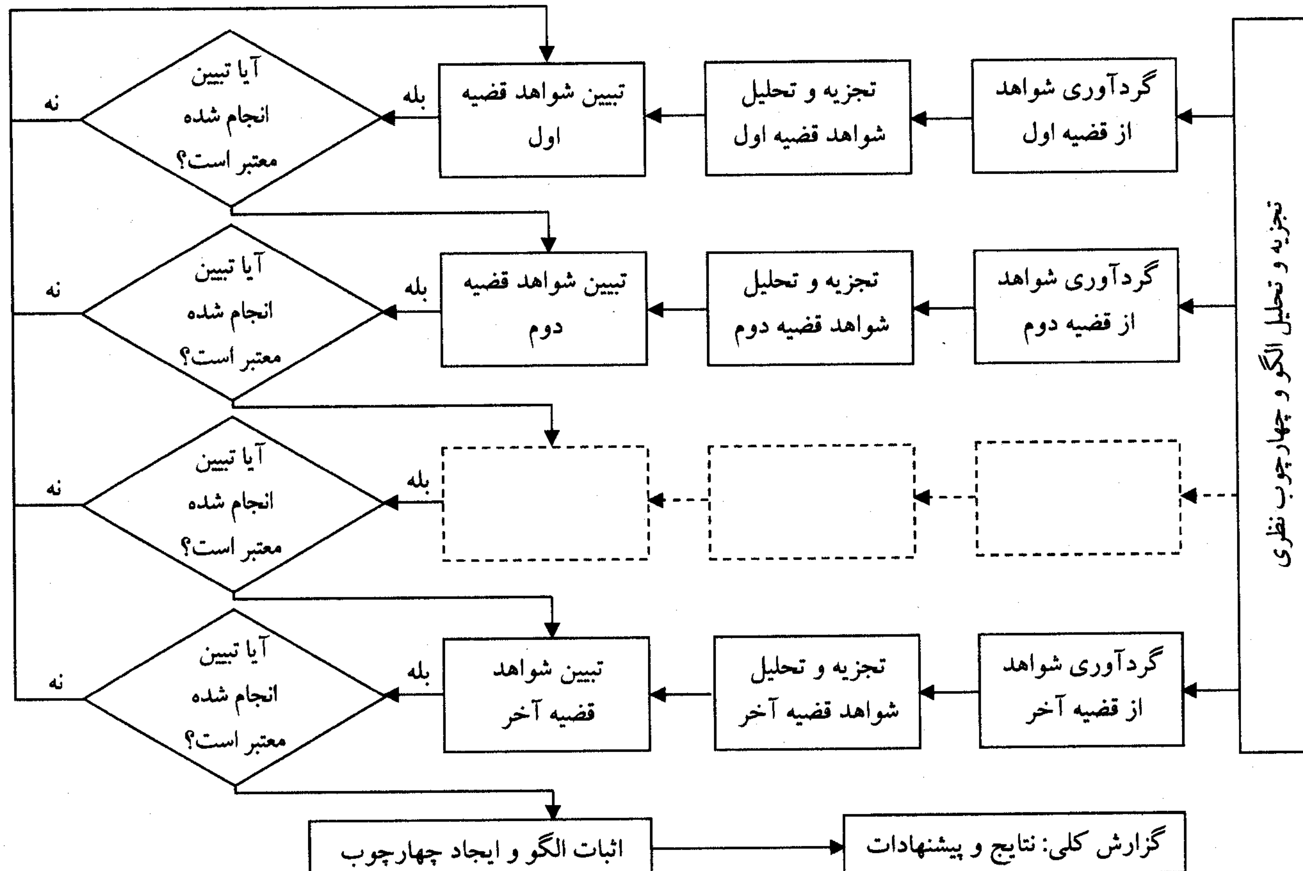
ین معتقد است همان‌طور که مطالعه موردی شامل قضایای متعددی است، طرح تحقیق باید از «منطق نسخه‌برداری»[2] پیروی کند که با «منطق آماری»[3] تفاوت دارد. در حقیقت، در منطق آماری هر قضیه به عنوان پژوهشی است با یک سری پاسخگو از یک نمونه انتخاب شده، که فراوانی مربوط به پاسخها مورد تحلیل قرار می‌گیرد. در این نوع مطالعه، تمایل وجود دارد که یافته‌ها در متنی که در آن اتفاق افتاده، تشریح شوند.

اما در منطق نسخه‌برداری که در نمودار ۲ـ۱ نشان داده شده است، با توجه به چهارچوب مفهومی و نظری، یک قضیه که بیشترین تناسب را با هدف تحقیق دارد، انتخاب می‌شود.

هر قضیه به خودی خود به عنوان یک مطالعه کامل تلقی و شواهد گردآوری شده برای یافتن شرح تفصیلی و تبیین پدیده مطالعه شده تجزیه و تحلیل می‌شود. اگر این تبیین صورت گرفته به نظر باورپذیر باشد، سپس به عنوان اطلاعات مرتبط برای تحلیل قضیهٔ بعدی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد (نیتو و پرز، ۲۰۰۰، ص ۷۲۴).

---

1. Eisenhardt
2. replication logic
3. statistical logic



نمودار ۲ـ۱ طرح تحقیق مبتنی بر منطق نسخه‌برداری در موردکاوی (نیتو و پرز، ۲۰۰۰، ص ۷۲۴)

موردکاوی روشی اثربخش برای آموزش

رویکردهای عمومی بسیاری برای آموزش و یادگیری وجود دارد که برخی از مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

۱. سخنرانیهایی که حالت برنامه‌ریزی شده دارند،[1]

۲. ارائه رسمی،[2]

۳. روش استفهامی(سؤالی) سقراطی،[3]

۴. گفتگو و مناظره،[4]

۵. انجام کارهای پژوهشی و مجموعه‌ای از تمرین و مسئله،[5]

۶. مباحثه گروهی خودسازماندهی شده،[6]

۷. گروههای مطالعاتی استادمحور،[7]

۸. آموزش موردی،[8]

۹. مشاهده مشارکتی.[9]

این رویکردها از طیف سخنرانی استادمحور که یادگیری ساختاریافته است تا طیف یادگیری دانشجومحور که بیشتر بر بحث و گفتگوی مشارکت‌کنندگان مبتنی است،کارکردهای متفاوتی دارند. هر یک از این روشها با عنایت به اهداف خاص یادگیری مزایا و معایب مختلفی دارند و از آنجا که این روشها مانعةالجمع نیستند، می‌توان از آنها به صورت ترکیبی استفاده کرد.

لین[10] بیان می‌دارد که زمانی یادگیری بهتر رخ می‌دهد که یادگیرنده به‌صورت فعالانه در مباحث با آموزش‌دهنده و همچنین سایر یادگیرندگان در یافتن

---

1. lectures that are planned
2. formal presentation
3. the Socratic method of interrogation
4. dialogue and debate
5. term papers and exercise/ problem sets
6. self-organized group discussions
7. leader-directed study group
8. case teaching
9. participant observation
10. Lynn

ایده‌ها و آزمون راهکارها درگیر می‌شود (هول[1]، ۲۰۰۵، ص ۷ـ۸).

مهم‌ترین کمکی که روشهای موردکاوی به فرایند آموزش کرده، این است که یادگیری مشارکتی و فعالانه در آن نسبت به سایر روشهای سنتی که ویژگی یادگیری انفعالی را دارند، بسیار مؤثرتر است و به جای آنکه کلاس بر دانش آموزش‌دهنده متمرکز باشد، بر مباحث مشارکتی دانشجویان روی موضوعاتی که در قضیه مطرح شده، تأکید دارد (سینید[2]، ۱۹۹۷، ص ۳).

بر اساس دیدگاه بلوندن[3] و مک گوئینز[4]، هدف اصلی از روش موردکاوی ایجاد مهارتهای تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری یک مهارت است و مهارتها با ممارست و تمرین ایجاد می‌شوند. تمرین این مهارت در کلاس درس، یکی از مؤثرترین روشها برای بررسی موقعیتهای تصمیم‌گیری با توجه به گزینه‌های ارائه شده و روشهایی است که مدیران آن را تجربه کرده‌اند.

موردکاوی نسبت به روشهای سنتی همچون سخنرانی، مزایای متعددی دارد که به برخی از این موارد اشاره می‌شود.

۱. **مشارکت.** روش موردپژوهی بر مشارکت فعال دانشجویان متکی است، به گونه‌ای که دانشجویان به صورت فردی و جمعی در خصوص یادگیری مباحث احساس مسئولیت می‌کنند.

۲. **تقویت مهارت تحلیلی و شهودی.** روش موردکاوی نیازمند آن است که دانشجویان برای تصمیم‌گیری، از ابزارها و فنون تحلیلی در شرایط پیچیده استفاده نموده و سپس مشکلات عملی اجرای تصمیماتشان را بررسی کنند. پیچیدگی موقعیتهای قضیه، دانشجویان را وادار می‌کند تا به تعبیر و تفسیر ابهامات و حوزه‌هایی بپردازند که به نظر شفافیت لازم را ندارند و به اصطلاح بین خطوط را بخوانند و با اطلاعات ناکاملی که در اختیار دارند، تصمیم‌گیری کنند. چنین موقعیتی بر این حقیقت دلالت دارد که با توجه به اینکه تعدادی از قضایا تمامی داستان و جریانات

1. Hull
2. Cinneide
3. Blunden
4. Mc Guinness

را منعکس نمی‌کنند، از این رو نیاز است که دانشجویان با استفاده از این شرایط، مهارتهای تصمیم‌گیری شهودی خود را تقویت کنند.

۳. تقویت مهارت یکپارچه‌سازی. روش مطالعهٔ موردی شرایطی را ایجاب می‌کند که واقعیات در قالب قضیه شبیه‌سازی می‌شود. قضایا از نظر محتوایی غنی هستند و عموماً حالت میان‌وظیفه‌ای دارند. در بیشتر قضایا که مبتنی بر شرایط واقعی‌اند، مرزهای تبیین شده در حوزه‌های عملیاتی به صورت ساختگی و صرفاً نظری نیستند. رویکرد موردکاوی، ماهیت ترکیب‌کنندگی و یکپارچه‌سازی تصمیم‌گیری را در افراد ارتقا می‌بخشد. برای نمونه، دانشجویان نمی‌توانند به طور کامل موضوع بازاریابی را بدون درنظر گرفتن موضوعات رفتاری یا مالی بررسی کنند و به تصمیم‌گیری بپردازند.

۴. تقویت مهارت تصمیم‌گیری و پیشگامی. قضایای اداری باعث تقویت مهارت تصمیم‌گیری تحت شرایط عدم اطمینان می‌شوند. روش موردکاوی نیازمند آن است که دانشجویان تصمیم بگیرند، پیشنهادات مشخصی را ارائه کنند و برنامه اجرایی و عملی تفصیلی تنظیم نمایند. این رویکرد دانشجویان را ترغیب می‌کند تا رهبری و پیشگام بودن را تمرین کنند. در قالب روش موردکاوی، دانشجویان موظف‌اند تا برنامه‌های اجرایی تفصیلی را ترکیب کنند و تشویق می‌شوند تا ضمن اتخاذ تصمیم، ابتکار و پیشگامی، رهبری و اقدام‌گرایی را در خود تقویت کنند.

۵. تقویت مهارتهای متقاعدکنندگی. قضایای سازمانی باعث بهبود مهارتهای ارتباطی و متقابل شخصی می‌شوند. مباحث کلاسی و گروهی جزء لاینفک روش موردکاوی است که در چنین شرایطی، دانشجویان نیاز دارند تا مهارتهای کلامی و متقاعدکنندگی را با تمرین و ممارست بهبود بخشند. حتی گزارشهای مکتوبی که به‌صورت مکمل تهیه می‌شوند، باید به گونه‌ای باشند که خواننده را نسبت به اینکه پیشنهادات ارائه شده عملی و مطلوب‌اند، متقاعد سازند.

۶. تقویت اطلاعات زمینه‌ای. قضایای مبتنی بر واقعیت، چندوجهی‌اند. هر چند که دانشجویان به دنبال کشف و تبیین موضوعات و مفاهیم اصلی هستند، ولی به هر حال

به برخی موضوعات و موقعیتهای جانبی نیز که با قضیه مرتبط‌اند توجه می‌شود. برای نمونه، قضایایی که به صورت کارآفرینانه و در قالب محیطهای بین‌المللی و خدماتی طراحی می‌شوند، ویژگیهای خاص این محیطها را نیز کشف می‌کنند. مباحث اخلاقی جانبی همچنین ممکن است در قضیه مطرح باشند، اما در محور اصلی مباحث قرار نداشته باشند. مطالعات موردی همچنین می‌توانند سکویی برای بررسی عوامل اجتماعی، سیاسی و قانونی باشند که بر سازمانها تأثیرگذارند (گامریوس، ۱۹۹۹، ص ۴ـ۶).

نامس و نامس[1] نیز بر این باورند که دانشجویان زمانی بهتر یاد می‌گیرند که خودشان ایده‌ها را از درون بحث و گفتگوها استخراج کنند. دانشجو چگونه فکر کردن را از طریق فکر کردن می‌آموزد. این صاحب‌نظران اعتقاد دارند که مطالعات موردی در میان سایر روشهای آموزشی، بهتر به دانشجویان امکان ایفای نقش فعال در فرایند یادگیری‌شان را می‌دهد.

رویس[2] برای بهبود مهارتهای تفکر ساختاریافته دانشجویان توصیه‌هایی را ارائه می‌کند:

۱. مشارکت دانشجویان در فرایند تصمیم‌گیری گروهی.

۲. ارائه یک فرضیه که بیانگر نکته‌ای خاص باشد. سپس از دانشجویان خواسته شود تا با ارائه دیدگاهها و مفروضات خود به تجزیه و تحلیل آنها بپردازند. روش دیگر این است که از دانشجویان خواسته شود تا قضیه‌ای دیگر، مشابه با قضیه ارائه شده تدوین کنند و راهکارهای مختلفی که به ذهنشان می‌رسد ارائه دهند.

۳. حول یک موضوع و نکته محوری متمرکز شدن و شناسایی دو دیدگاه مشابه بر روی موضوعی که دانشجویان ارائه کرده‌اند و از آن موضوع حمایت می‌کنند؛ و سپس ارائه دو دیدگاه مخالف با نمونهٔ ارائه شده از سوی دانشجویان دیگر (هول، ۲۰۰۵، ص ۳).

---

1. Nuames and Nuames
2. Royse

ساختار قضیه اثربخش

قضایای مؤثر باید خواننده را با موقعیتی مواجه سازد که نیاز باشد تا یک گزینه را از بین شقوق مختلف انتخاب کند. تأکید عمده بر شناسایی و حل مشکلی است که به نظر می‌رسد باعث ایجاد چالش در ارائه راه حل رضایت‌بخش شده است. قضایای خوب خواننده را با یک معضل مدیریتی مواجه می‌سازند که ترجیحاً یک گزینه و یا حداقل یک گزینهٔ درست که واضح و آشکار باشد، برای آن وجود ندارد.

یک قضیهٔ اثربخش دانشجویان را برای مشارکت و درگیرشدن در فرایند یادگیری تهییج می‌کند و مهارتهای متقابل شخصی و ارتباطی را از طریق ممارست شفاهی یا مکتوب و یا هر دو برای دانشجویان ایجاد می‌کند. در دانشجویان این انگیزه را ایجاد کند تا به تعبیر و تفسیر داده‌ها بپردازند و مهارتهای تحلیلی آنها را به چالش بکشاند. قضیه اداری همچنین باید به دانشجویان کمک کند تا مهارتهای فرایند تصمیم‌گیری تحت شرایط عدم اطمینان را در آنها ایجاد و بهبود بخشد. قضایای مؤثر واقعیت را شبیه‌سازی می‌کند و به دانشجویان این فرصت را می‌دهد که با ایفای نقش یاد بگیرند و مهارتهای حل مسئله را در خود تقویت کنند (گامریوس، ۱۹۹۹، ص ۶ـ۷).

قضیه ممکن است ساختار یافته باشد و در قالب روشهای مختلفی ارائه شود. قضیه‌های اثربخش باید ساختار زیر را داشته باشند (گامریوس، ۱۹۹۹، ص ۳).

۱. مقدمه. بند آغازین باید بیانگر خلاصه‌ای از قضیه و موقعیت تصمیم باشد. این بند باید بر عصاره وضعیت قضیه متمرکز باشد و خواننده را از آن آگاه سازد. هدف از این بند مقدماتی، جلب توجه و حواس دانشجویان و تسخیر گرایش و رغبت آنان در انجام مطالعهٔ موردی است. این بخش باید ویژگیهای زیر را داشته باشد:

۱. نام و موقعیت تصمیم گیرنده،

۲. زمان وقوع قضیه،

۳. نام و مکان سازمان،

۴. موقعیتی که نیازمند اقدام است.

۲. زمینه. مطالعهٔ موردی باید شامل مروری بر تقدم و تأخر رویدادها، تاریخچه و زمینه‌ها و بسترهای سازمانی قضیه باشد. در این بخش همچنین باید جزئیات کافی ارائه شود، به گونه‌ای که به خواننده امکان درک زمینهٔ موقعیت تصمیم را بدهد. به‌علاوه، وضعیت افراد مهم که درگیر وظیفهٔ تصمیم‌گیری هستند، از نظر تحصیلات و تجربه و غیره بیان شود، و باید به محیط داخلی و خارجی که بر موضوع مورد بررسی تأثیرگذارند، توجه شود.

۳. متن قضیه. معمولاً یک قضیه، داستان‌سرایی هنری است که البته می‌تواند به صورت مکتوب، شفاهی، یا در قالب نمایش ویدیوئی ارائه شود.

این بخش معمولاً طویل‌ترین بخش قضیه است که در برگیرنده شرح کاملی از موقعیتی است که باید تجزیه و تحلیل شود. از موضوعات با توجه به رعایت تقدم و تأخر رویدادها به صورت مفصل بحث می‌شود تا به تصمیم گیرنده در شناسایی مسائل و یافتن گزینه‌های لازم برای حل مسئله کمک کنند(گامریوس، ۱۹۹۹، ص ۳ـ۴).

کیفیت نگارش قضیه اهمیت ویژه‌ای دارد. شفافیت قضیه در ایجاد جذابیت خواننده مهم است. فرازهای صحیح دستوری و کوتاه باید در قالب بندهای منسجم و کوتاه تنظیم شود. قضیه‌نگار باید از عنوانهای اصلی و فرعی عادی همراه با واژه‌هایی که به سادگی و به درستی موقعیت را تشریح می‌کنند، استفاده کند. در داستان‌سرایی قضایا، بجز مواردی که نقل قول مستقیم است، معمولاً باید از زمان گذشته استفاده کرد.

ساختار و نحوه بیان ارائه قضیه باید نشان دهد که آن یک مطالعه موردی است. برخی اوقات، موردنگاران تازه کار، قصه‌سرایی می‌کنند که نمی‌تواند یک قضیهٔ علمی باشد. به هر حال، تأکید بر واقعیت نباید مانع بهره‌گیری از یک شکل و ساختار جدید برای قضیه شود. موردنگار باید توجه داشته باشد که شکل و مفهوم قضیه معمولاً در حقوق، فلسفه، اخلاق، بهداشت، مدیریت و سایر زمینه‌های علمی با یکدیگر متفاوت است. قضایا می‌توانند از نظر تعداد صفحات، از نیم صفحه تا ۵۰ صفحه باشند.

قضیه باید حالت داستان‌وار و جاذب داشته باشد که برای تحقق این منظور، روشهای مختلفی وجود دارد که رعایت جنبه‌های ذهنی و همچنین کمی و عینی برای جذاب نمودن و تحریک و متقاعدسازی خواننده برای به پایان بردن آن ضروری است.

یک قضیه باید به درستی موقعیتی خاص را ترسیم کند و نباید جنبه تخیلی و غیر واقعی داشته باشد. ولی به هر حال، در قضایای اداری برای حفظ آبرو و شخصیت افراد یا سازمانها باید از اسامی غیر واقعی استفاده کرد و گاهی اوقات برخی اصلاحات و تغییر برخی داده‌های کمی و ارقام نیز ضروری است. در مجموع، این تعدیل و اصلاحات نباید موجب دگرگونی ماهیت ذاتی و واقعی موقعیت شود.

برای تجزیه و تحلیل مناسب، قضیه باید کامل و حاوی اطلاعات کافی باشد تا به موردکاو امکان دهد تا تصمیم واقعی و برنامه‌ای واقعی برای اجرا ایجاد نماید (گامریوس، ۱۹۹۹، ص ۹ـ۱۰).

۴. **موقعیت.** قضیه باید شامل فراز یا بندی باشد که به خواننده برای موقعیت تصمیم کمک کند. این بخش باید هدایت‌گر خواننده در جهت تجزیه و تحلیل موقعیت، تعریف مشکل و ایجاد گزینه‌ها و شقوق لازم برای حل مشکل باشد.

۵. **کتاب راهنمای آموزش دهندگان.** مطالعهٔ موردی بدون وجود متن آموزشی یا کتاب راهنما کامل نخواهد بود. تقریباً تمامی موردنگاران و سازمانهایی که تدوینگر قضیه هستند، بر این باورند که این کمکهای آموزشی بخش ضروری موردکاوی‌اند. هر چند که نویسندگان در خصوص آنچه که باید در یک متن آموزشی گنجانده شود، رویکردها و دیدگاههای متفاوتی دارند.

ساختاری که در ادامه مطرح خواهد شد، می‌تواند چهارچوب مناسبی برای موردکاوان فراهم سازد تا از متون آموزشی بهره‌برداری لازم را به عمل آورند.

یک متن آموزشی باید سرعنوانی داشته باشد که پوشش‌دهنده بوده یا خلاصه‌ای از قضیه باشد که موردکاو را با نکات برجستهٔ قضیه، وظایف اساسی دانشجو و مباحث علمی که با قضیه تناسب دارد، آشنا سازد.

اهداف آموزشی متن نیز باید به صورت شفاف و روشن و همچنین دقیق و مرتبط بیان شود. اهداف آموزشی آنچه که موردنگار امیدوار است خواننده از قضیه بیاموزد یا آنچه آموزش‌دهنده قضیه انتظار دارد از طریق مباحث کلاسی به آن دست یابد، به دقت توضیح می‌دهد.

۶. **پرسشها برای بحث و بررسی.** این بخش شامل پرسشها و همچنین پاسخهای پیشنهادی است که موردنگار احساس می‌کند که ارتباط خاصی با اهداف قضیه دارد که استاد مربوط به همراه دانشجویان در پی کشف آن است.

۷. **مباحثه عمومی.** این بخش دربرگیرنده خلاصه‌ای از موضوعات یا مباحثی از پیامدهای واقعی یا اقدامات به کار گرفته شده به وسیله سازمان است که ممکن است تحت عنوان جداگانه‌ای که مؤخره نامیده می‌شود، مطرح شود. برخی از استادان پیشنهاداتی را برای مطالعه بیشتر به این مجموعه می‌افزایند تا دانش خود را در خصوص قضیهٔ مربوط افزایش دهند. علاوه بر آن، پیشنهادهایی در خصوص راهبردهای آموزش کلاسی همچون ارائه گروهی، آزمون‌گری، ایفای نقش و غیره نیز ممکن است به این مجموعه اضافه شود (گامریوس، ۱۹۹۹، ص ۳ـ۶).

نقشهٔ مطالعه موردی: روشنایی در انتهای تونل

با توجه به مطالعات استیک، هامل و ایزنهارت و همچنین تحقیقات صورت گرفته بر ادبیات مطالعات موردی، چشم‌انداز روشنی از فعالیتهای مورد نیاز برای هدایت و بهره‌گیری مناسب از موردپژوهی ایجاد شده است که این نقشه راه می‌تواند در قالب مراحل ذیل خلاصه شود:

۱. **تعیین موضوع مطالعه.** اولین گام اساسی برای پژوهشگر، تصمیم‌گیری در مورد عنوان قضیه‌ای است که بر روی آن متمرکز خواهد شد. مهم است که موضوع مورد مطالعه به طور جامع و کامل تعریف شود، زیرا باعث خواهد شد تا محقق جای کافی برای تدبیر داشته باشد و قضیه به او این امکان را می‌دهد که به دستورالعملهای جدید دست یابد. به هر حال، این نکته مهم است که اهداف تحقیق طراحی شوند و

فرضیات احتمالی نیز ایجاد شوند.

۲. انتخاب قضیه. پژوهش مطالعه موردی متکی به فنون نمونه‌گیری تصادفی نیست، بلکه پژوهشگر مطالعهٔ موردی باید به صورت راهبردی، قضیه‌ای را انتخاب کند که با موضوع مطالعه مرتبط است و این امکان را می‌دهد که موضوع به طور کامل مورد کاوش و بررسی قرار گیرد.

۳. گردآوری نظریه‌های مرتبط از طریق مرور متون. متون موجود در خصوص موضوع مورد مطالعه به ایجاد چهارچوب مطالعه موردی کمک می‌کند و برای اعتبار دادن به پژوهش و اعتماد به یافته‌ها حایز اهمیت است. اگر نظریه‌ها و فرضیات در متون موجود با یافته‌های قضیه سازگار باشند، اعتماد به یافته‌ها افزایش خواهد یافت. اگر چنانچه نتایج قضیه با متون مرتبط با موضوع سازگار نباشد، در این صورت فرصتی عالی برای تعیین اینکه چرا این گونه شده است، به وجود می‌آید و شاید نظریه جدیدی حاصل شود. همان طور که ایزنهارت تأکید می‌کند، تلاش برای ایجاد نظریه جدید و افزودن آن به متون موجود، اعتبار درونی تعمیم‌پذیری و سطح علمی نظریه‌پردازی را از طریق تحقیقات موردکاوی افزایش می‌دهد.

۴. گردآوری و سازماندهی داده‌های گردآوری شده. برای اجتناب از غرق شدن در کوهی از داده‌ها، باید ابزارها و پیش‌نویسهایی برای گردآوری داده‌ها ایجاد شده باشد. در حالی که گردآوری، فرایند مستمر به چنگ آوردن فرصتهای خوب و ایجاد برنامه‌های ساختاریافته برای مشاهده رویدادها، مصاحبه با منابع اطلاعاتی مختلف و مرور مستندات است، ولی مهم این است که تمرکز پژوهشگر همچنان بر موضوع مورد مطالعه باقی بماند (پاتون و اپل‌بام، ۲۰۰۳، ص ۶۶ـ۶۷).

ین سه اصل برای گردآوری داده‌ها در مطالعه موردی بیان می‌کند که عبارت‌اند از:

۱. استفاده از منابع چندگانه داده‌ها،

۲. ایجاد پایگاه اطلاعاتی مطالعه موردی،

۳. نگهداری یک سلسله شواهد (تلیس، ۱۹۹۷، ص۹ـ۱۰).

ین شش منبع عمده را برای گردآوری اطلاعات و شواهد در پژوهش موردکاوی شناسایی می‌کند که استفاده از آنها نیازمند مهارتهای مختلفی است. البته استفاده از تمامی منابع در هر مطالعهٔ موردی ضروری نیست، اما اهمیت منابع چندگانه گردآوری داده‌ها برای اعتباربخشی مطالعه بر هیچ کس پوشیده نیست. این منابع عبارت‌اند از:

۱. مستندات،

۲. اسناد آرشیوی،

۳. مصاحبه‌ها،

۴. مشاهده مستقیم،

۵. مشاهده مشارکتی،

۶. مصنوعات فیزیکی (ابزار، کارهای هنری، رایانه و غیره).

هیچ‌یک از این منابع به تنهایی کامل نیست. بنابراین، در مطالعه موردی استفاده از منابع مختلف مرتبط با مطالعه ضروری است (تلیس، ۱۹۹۷، ص۷ـ۸).

۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها و دستیابی به نتایج. یادگیری واقعی با روش مطالعه موردی، صرفاً با مطالعهٔ قضیه حاصل نمی‌شود، بلکه این مهم در سایه بحث و گفتگوی گروهی تحقق می‌یابد (راسل، ۱۹۹۶، ص ۳۰).

بار دیگر ممکن است برای موردکاو خطر ازدحام کمیت داده‌ها در مرحله تجزیه و تحلیل به وجود آید. هدف نهایی مطالعهٔ موردی ارائه الگوها، ایجاد معانی، مفهوم‌سازی و نظریه‌سازی است. همان‌طور که قبلاً گفته شد، تشریح مفصل و شفاف، گام اساسی است که باید قبل از نتیجه‌گیری ارائه شود. زمانی که زمینه مطالعه مشخص شد، داده‌ها می‌توانند به طور مناسب بررسی و یافته‌های مطالعه ارائه شوند. کیفیت تشریح زمینه و محیطی که قضیه در آن رخ داده است و ایجاد ارتباط مناسب با متون و نظریه‌های علمی نقشی اساسی در اعتبار تحقیق دارند (پاتون و اپل بام، ۲۰۰۳، ص ۶۶ـ۶۷).

وارنک[1] بر این باور است که به منظور تسهیل مباحث عمیق گروهی، اندازهٔ گروه باید به نسبت کوچک باشد و تعداد اعضا بین پانزده تا بیست نفر، اندازهٔ مطلوبی است. هر چند برخی دیگر از صاحب‌نظران همچون جونز و جردن اندازهٔ بین شش تا دوازده نفر را برای جلسات موردکاوی مطلوب‌تر می‌دانند (راسل، ۱۹۹۶، ص ۳۳).

در خصوص زمان مورد نیاز برای مباحث موردکاوی، صاحب‌نظران زمان ۴۵ دقیقه را برای مطالعه، بحث و پاسخ به پرسشها در مورد هر قضیه مناسب می‌دانند (راسل، ۱۹۹۶، ص ۳۳).

طبق دیدگاه پروستانو و پروستانو[2] دو روش عمده برای تجزیه و تحلیل قضیه وجود دارد:

۱. عبارات واکنشی در پایان هر قضیه برای هدایت بحث گروهی؛

۲. مجموعه‌ای از پرسشهای رسمی برای هدایت بحث گروهی.

برخی محورهایی که می‌تواند در روش دوم مطرح شود، عبارت‌اند از:

- شناسایی مشکل یا مشکلات در قضیه،
- بیان علل و عوامل ایجادکنندهٔ مشکل،
- ارائه راه‌حلها برای علل شناسایی شده،
- چگونگی اجرای راهکارها،
- چگونگی ارزیابی پیامدهای راهکارها.

البته باید توجه داشت که پرسشهای مطرح شده در انتهای قضیه صرفاً برای راهنمایی موردکاوان مطرح می‌شود و ضرورتاً تعیین‌کننده جریان مباحث گروهی نیست.

بررسی مبانی نظری مرتبط با مباحث قضیهٔ اداری نقش تعیین‌کننده‌ای در هدایت مباحث دارد، چرا که در حقیقت موفقیت یا بی‌حاصل بودن جلسات موردکاوی به هدایت بحث از طریق رهبر گروه بستگی دارد.

---

1. Warncke
2. Prostano and prostano

جونز[1] و جردن[2] بین «گروههای استادمحور»[3] و «گروههای دانشجومحور»[4] تمایز قائل می‌شوند. تصمیم‌گیری در گروههای استادمحور به طور عمده با محوریت استاد گروه صورت می‌گیرد، در حالی که در گروههای دانشجومحور با توجه به سطح بلوغ و تجربهٔ مشارکت‌کنندگان در کار گروهی، وضعیت به گونه‌ای دیگر است. در یک موردپژوهی اثربخش باید افراد گروه به گروههای فرعی تقسیم شوند و پس از بحث و تبادل نظر، نمایندگان هر گروه مسئولیت جمع‌بندی تقسیم گروه را برای تمامی مشارکت‌کنندگان در مباحث کلاسی بر عهده خواهند داشت (راسل، ۱۹۹۶، ص ۱ـ۳۲).

اعتبار و روایی مطالعه موردی

از دیدگاه پاتون[5]، اعتبار و روایی دو عاملی هستند که هر پژوهشگر باید در تحقیق کیفی در طرح مطالعه، تجزیه و تحلیل نتایج و قضاوت در خصوص کیفیت مطالعه به آن توجه کند (گلفشانی، ۲۰۰۳، ص ۶۰۱).

رابرت ین برای مقبولیت علمی مطالعات موردی، چهار نوع آزمون را ضروری می‌داند که عبارت‌اند از:

۱. **اعتبار سازه یا برساخته.** تدوین معیارها و سنجه‌های عملیاتی دقیق برای مفاهیمی که مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.

۲. **اعتبار درونی.** ایجاد روابط علّی که در آن، شرایط مشخصی به شرایط دیگری منجر خواهد شد. اطمینان از اینکه روابط ایجاد شده بین متغیرها و پدیده‌ها، روابطی ساختگی و جعلی نیست.

۳. **اعتبار بیرونی.** تعیین قلمرویی که یافته‌های مطالعات، قابلیت تعمیم به آن قلمرو را دارد.

1. Jones
2. Jordan
3. tutor-led group
4. self-led group
5. Patton

۴. روایی. اثبات این موضوع که عملیات مربوط به یک مطالعه، به‌ویژه در گردآوری داده‌ها، در صورت تکرار عملیات گردآوری اطلاعات نتایج مشابهی را حاصل خواهد کرد (آماراتونگاو و بالدری، ۲۰۰۱، ص ۹۹).

جدول ۴ـ۱ معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی «اعتبار»[1] و «روایی»[2] مطالعه موردی را با توجه به روشهای اتخاذ شده تشریح می‌کند.

جدول ۴ـ۱ معیارهای بررسی اعتبار و روایی مطالعه موردی (پیر[3]، ۲۰۰۲، ص ۱۹)

معیار	روشها برای بهبود کیفیت مطالعه موردی
اعتبار سازه یا برساخته[4]	• منابع متعددی از شواهد • مرور و بازنگری گزارش مطالعه موردی با استفاده از مطلعان کلیدی • تلفیق روشهای کمی و کیفی
اعتبار درونی[5]	• تبیین (ایجاد راهبرد با سلسله‌ای منطقی از شواهد) • بازنگری گزارش مطالعه موردی به وسیله مطلعان کلیدی • جلسه تجزیه و تحلیل مکانی قضیه • استنادات و نقل قولهای کافی در گزارش قضیه • تهیه فهرستی از مطالب • پیوند دادن مفروضات با متون علمی موجود
اعتبار بیرونی[6]	• تعمیم تحلیلی • پیوند دادن مفروضات با متون نظری موجود
روایی	• تأیید طرح کدگذاری • ایجاد بانک داده‌های مطالعه موردی • تهیه پیش‌نویسی از مطالعهٔ موردی

اعتبار سازه یا برساخته در مرحله گردآوری داده‌ها و همچنین ترکیب داده‌ها، اعتبار درونی در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، اعتبار بیرونی در مرحله طرح تحقیق

1. validity
2. reliability
3. Pare
4. construct validity
5. internal validity
6. external validity

و روایی نیز در مرحله گردآوری داده‌ها رخ می‌دهد (آودت[1] و آمبویس[2]، ۲۰۰۱، ص ۱۶).

موردکاوی در مدیریت دولتی

روزنبلوم و کراوچوک مدیریت دولتی را این‌گونه تعریف می‌کنند: «مدیریت دولتی عبارت است از کاربرد فرایندها و نظریه‌های مدیریتی، سیاسی و حقوقی برای اجرای احکام قانون‌گذاری شده، اجرایی و قضایی، به منظور تدارک وظایف خدماتی و تنظیم‌کنندگی» (روزنبلوم و کراوچوک[3]، ۲۰۰۵، ص ۵).

از زمانی که دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد در سال ۱۸۷۱ میلادی از روش مطالعهٔ موردی در برخی رشته‌های مختلف دانشگاهی همچون حقوق، پزشکی، مدیریت آموزشی، مدیریت بازرگانی و مدیریت دولتی استفاده کرد، دانشجویان رشته‌های مختلف، از جمله مدیریت دولتی، به بهره‌گیری از این روش با استفاده از مطالعات موردی متنوع برای برقراری ارتباط بین مفاهیم نظری با کاربردهای عملی توجه کردند. در سطح کارشناسی مدیریت دولتی، روش مطالعه موردی در درسهایی که مرتبط با تنظیم، اجرا و ارزیابی خط مشی عمومی و تصمیم‌گیری و حل مسئله‌اند اهمیت ویژه‌ای دارد. زیرا این روش به استادان و دانشجویان امکان ایجاد چالش برای تجزیه و تحلیل و ارائه پیشنهادات در خصوص مسائل واقعی را می‌دهد. در سطح کارشناسی ارشد نیز بسیاری از درسها به این روش علمی نیازمندند (هول، ۲۰۰۵، ص ۱).

جک هول در مقاله‌ای که در کنفرانس آموزش مدیریت دولتی در سال ۲۰۰۵ میلادی ارائه نمود، استفاده از مطالعهٔ موردی را در کلاسهای مدیریت دولتی بررسی می‌کند.

وی قدمت استفاده از روش مطالعه موردی درمدیریت دولتی را بیش از نیم قرن می‌داند. وی که از روش موردکاوی در درسهای بودجه‌بندی دولتی، تجزیه و

1. Audet
2. Amboise
3. Rosenbloom & Kravchak

تحلیل خط مشی عمومی و اخلاقیات در دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد مدیریت دولتی استفاده می‌کند، معتقد است که نوع و پیچیدگی مطالعه موردی با توجه به نوع درس و مدت زمان آن متفاوت است، اما ساختار قضیه یا مورد باید مشابه و یکپارچه باشد.

جک هول بر این باور است که هم‌زمان با ارائه قضیه در کلاس، باید مفاهیم پایه‌ای و مبانی نظری هم به صورت سخنرانی ارائه شود. این روش باعث می‌شود که مفاهیم کلیدی ارائه شده از طریق تمرین و کاربست آنها توسط دانشجویان تقویت شود. قضایای عریض و طویل توأم با جزئیات، زمانی مناسب‌اند که از موضوعات و محورهای اساسی رشته و درس موردنظر بحث می‌شود؛ اما قضایای کوتاه‌تر زمانی کاربرد دارند که هدف، اطمینان یافتن از درک و کاربرد دیدگاههای فلسفی و نظری است (هول، ۲۰۰۵، ص ۶).

براون[1] بیان می‌کند که تجزیه و تحلیل «موضوعات یا مباحث»[2] فرایند هشدار به مدیریت در خصوص بروز مشکلات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و بسیج منابع سازمانی برای مواجه شدن با آنهاست. به خودی خود، یک موضوع یا مبحث، فشاری درونی و بیرونی به یک سازمان است که اگر ادامه پیدا کند بر کارکرد سازمان و منافع آیندهٔ آن تأثیر منفی مهمی خواهد گذاشت (کاش[3] و دارلینگ[4]، ۱۹۹۸، ص ۱۷۹).

شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را مشکل یا مسئله می‌گویند (کریتنر و کینیکی[5]، ۲۰۰۱، ص ۳۴۱).

ایان پالمر[6] و سینتیا هاردی[7] مسائل و مشکلات را در حوزهٔ مدیریت به سه دسته مسائل روزمره، بحران و فرصت تقسیم می‌کنند.

---

1. Brown
2. issues
3. Kash
4. Darling
5. Kreitner & Kinichi
6. Ian Palmer
7. Cynthia Hardy

مسائل بحرانی و روزمره خودشان ایجاد می‌شوند و باید مدیران به آنها توجه داشته باشند، اما فرصتها معمولاً باید پیدا شوند. فرصتها در کمینگاهها کشف می‌شوند و مدیران بی‌دقت و کم توجه، اغلب به آنها توجهی نمی‌کنند و درنهایت فرصتها را از دست می‌دهند. این اتفاق به این دلیل رخ می‌دهد که بیشتر مسائل بحرانی و روزمره ماهیتشان به گونه‌ای است که به توجه فوری نیاز دارند. بنابراین، یک مدیر ممکن است زمان بیشتری را صرف رتق و فتق این نوع مسائل کند و از پیگیری و تعقیب فرصتهای جدید غافل بماند. بیشتر سازمانهایی که خوب مدیریت می‌شوند، می‌کوشند تا با برنامه‌ریزی مناسب و هدفگذاری مطلوب، به جای توجه به بحرانها و مشکلات روزمره، توجه خود را به موضوعات مهم‌تر و بلندمدت‌تر معطوف سازند (ایوانسویچ[1] و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۴۶۲ـ۴۶۳).

هوبر[2] معتقد است که در تعریف واقعی یک مسئله یا مشکل، چالشهایی به وجود می‌آید که تعاریف ارائه شده غیر واقعی است و تعریف دقیقی از مسئله به دست نمی‌آید. برخی از این عوامل عبارت‌اند از:

۱. مسائل ادراکی[3]. احساسات فردی ممکن است از ما در مقابل ادراکات ناخوشایند محافظت کنند. اطلاعات منفی ممکن است به صورت گزینشی ادراک شوند، که در این صورت معانی درست موضوعات دچار تحریف می‌شود، یا ممکن است به طور کلی نادیده گرفته شوند. برای نمونه، رئیس یک دانشکده ممکن است با موضوع افزایش اندازهٔ کلاس درس به عنوان یک مشکل با تساهل و تسامح برخورد کند، چرا که در همان زمان، به مشکلات دیگری می‌اندیشد که به چانه‌زنی با رئیس دانشگاه در خصوص افزایش بودجه دانشکده مربوط می‌شود.

۲. تعریف مسئله توام با ملاحظهٔ راه‌حلها[4]. این عامل از جهش کردن بر نتایج ناشی می‌شود. برای نمونه، یک مدیر فروش ممکن است بگوید: «کاهش در سود به کیفیت پایین خدمات یا محصولات مربوط می‌شود». تعریف مدیر فروش از مسئله،

1. Ivancevich
2. Huber
3. perceptual problems
4. defining problems in terms of solutions

دربرگیرندهٔ پیشنهاد یک راه حل خاص است (بهبود کیفیت محصول در واحد تولید). مطمئناً راه‌حلهای دیگری نیز وجود دارد. شاید فروشندگان به دقت انتخاب نشده یا آموزش‌ندیده باشند و یا شاید رقبا محصول برتری عرضه نموده باشند. بیان مسئله به شکلی که مدیر فروش اظهار می‌دارد، نه تنها تعریف مشکل یا مسئله نیست، بلکه می‌تواند مانع از ارائهٔ راه‌حلهای بهتر نیز شود.

۳. شناسایی عوارض به عنوان مسئله یا مشکل[1]. ممکن است مدیری اظهار دارد که: «مشکل سازمان ما کاهش ۳۲ درصدی در میزان سفارشات است». هر چند این موضوع که سفارشات با کاهش مواجه شده، حرف درستی است؛ اما کاهش در میزان سفارشات در واقع یک عارضه یا علامت برای مشکل واقعی است. وقتی محقق مشکل واقعی را شناسایی می‌کند که علت اصلی کاهش را در میزان سفارشات یافته باشد (ایوانسویچ و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۴۲۶).

یکی از صاحب‌نظران به نام کار[2]، سه روش برای شناسایی مسئله در حوزهٔ موضوعات مدیریت مطرح می‌کند:

۱. استفاده از علایم و سرنخهای تاریخی[3]. این روش فرض می‌کند که گذشته بهتر می‌تواند آینده را ارزیابی کند. بنابراین، مدیران و پژوهشگران می‌توانند برای شناسایی مشکل، به تجربیات گذشته اتکا کنند. برای نمونه، یک مدیر فروش ممکن است این طور نتیجه بگیرد که چون فروش فصل بهار شرکت کمتر از فصل مشابه سال قبل است، پس یک مسئله یا مشکل وجود دارد. این روش مستعد خطاست، چرا که به‌شدت ذهنی است.

۲. رویکرد برنامه‌ریزی[4]. این روش نظام‌یافته‌تر است و می‌تواند به نتایج درست‌تر منجر شود. در رویکرد برنامه‌ریزی، برای ارزیابی آنچه که انتظار می‌رود در آینده رخ دهد، از پیش‌بینی و سناریو استفاده می‌شود.

---

1. identifying symptoms as problems
2. Karr
3. using historiacal cues
4. planning approach

۳. ادراکات دیگران[1]. رویکرد دیگر برای شناسایی مشکلات، اتکا به ادراکات دیگران است. مدیریت یک سازمان زمانی به مشکل خدمات ناکافی و بدون کیفیت پی می‌برد که مشتریان زیادی به شکایت از عملکرد سازمان اقدام کنند. بنابراین، بازخورگرفتن از دیگران یک روش برای شناسایی مسئله یا مشکل در سازمان است (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۳۴۱ـ۳۴۲).

سطوح تجزیه و تحلیل مباحث ویژه مدیریت دولتی

سطح تجزیه و تحلیل عاملی اساسی در مطالعه موردی است. در مطالعات موردی به صورت گزینشی عمل می‌شود و بر یک یا دو مبحث یا موضوع تمرکز می‌شود که برای درک سیستمی که مورد بررسی قرار می‌گیرد، حیاتی است.

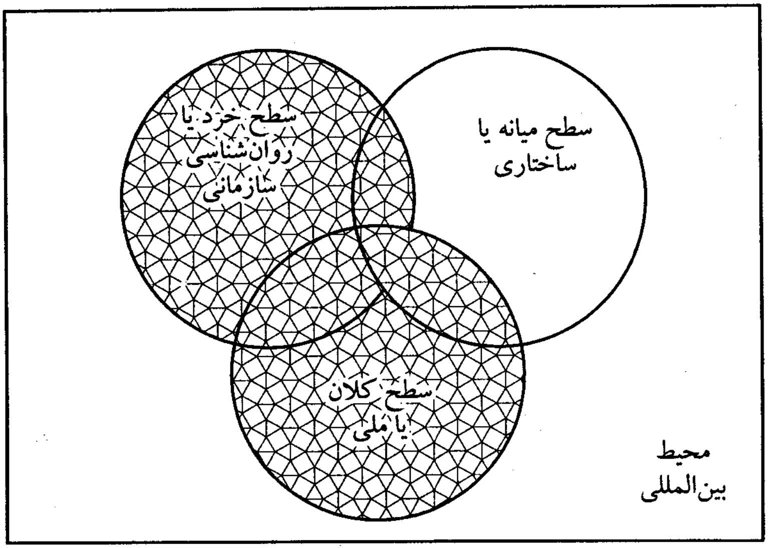
مطالعات موردی تجزیه و تحلیلهای چندوجهی‌اند که پژوهشگر در آنها تنها به بیان و دیدگاه اقدام‌کنندگان توجه نمی‌کند، بلکه به گروه اقدام‌کنندگان می‌پیوندد و بین آنها تعامل برقرار می‌کند. این نکته یکی از جنبه‌های برجسته از ویژگی فرایند مطالعات موردی است (تلیس، ۱۹۹۷، ص ۲).

برای تجزیه و تحلیل مباحث ویژه مدیریت دولتی، این مباحث را می‌توان در سه سطح: «کلان یا ملی»[2]، «میانه یا ساختاری و یا سازمانی»[3] و «خرد یا روانشناسی سازمانی»[4] بررسی کرد.

موضوعات کلان یا ملی، مباحثی هستند که گستردگی بسیار زیادی دارند و با سرنوشت کل جامعه که مدیریت دولتی مسئول اداره امور آن است، سر و کار دارند. در کتاب حاضر، برخی فصلها و قضایا به بررسی و تحلیل سطح کلان ملی اختصاص‌یافته است که از جمله می‌توان به تغییر و تحول از مدیریت سنتی به مدیریت دولتی جدید، تمرکززدایی در قالب حکومتهای محلی، بحرانهای ملی همچون بحران زلزله و هسته‌ای، فساد اداری در دولت، تکریم ارباب رجوع، برنامه‌ریزی و نظارت اشاره کرد.

---

1. others perceptions
2. macro or national
3. intermediate or structural or organizational
4. micro or organizational psychologicall



نمودار ۳ـ۱ سطوح تجزیه و تحلیل موضوعات مدیریت دولتی

موضوعات سطح میانه، ساختاری یا سازمانی، نسبت به سطح کلان یا ملی گسترده کمتری دارند، و به بررسی و تحلیل مباحث بین سازمانی، وزارتخانه‌ای و ساختاری می‌پردازند. فصلها و قضایای مختلفی در این مجموعه به این سطح تحلیل اختصاص یافته است، که بررسی مسائل ساختاری و ادغام سازمانها و وزارتخانه‌های دولتی، موضوعات استخدامی و ارتقای روابط کار و مشکلات دیوان‌سالاری دولتی در سازمانهای اداری، از جملهٔ این مواردند.

مباحث سطح خرد یا روانشناسی سازمانی به بررسی موضوعات رفتاری و تعاملات بین افراد در درون سازمانها می‌پردازند که در این مجموعه، موضوعاتی همچون: ارتباطات انسانی، انگیزش، کیفیت زندگی کاری، رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای سیاسی و تضاد، مقاومت در مقابل تغییر، هدایت و رهبری، مدیریت مشارکتی و غیره در سطح خرد تحلیل و بررسی می‌شوند.

البته همان‌طور که در نمودار مشخص است، این سطوح سه‌گانه تحلیلی با یکدیگر هم‌پوشانی دارند و نمی‌توان یک موضوع خاص مدیریتی را صرفاً در قالب

یکی از سطوح بررسی کرد، بلکه باید با استفاده از نگرشی سیستمی به تحلیل قضایای اداری پرداخت.

رویکردها در تجزیه و تحلیل مباحث ویژه مدیریت دولتی

مدیریت دولتی شامل کارکردهای متعدد و پیچیده‌ای می‌شود که به علت استفاده از زمینه‌های مختلف در نظریه‌پردازی، انسجام و یکپارچگی ندارد. مدیریت دولتی به عنوان علمی میان‌رشته‌ای شامل سه رویکرد نسبتاً متمایز است که برای تحقق کارکردهای خود از این نگرشها و رویکردها نشئت گرفته است. برخی از صاحب‌نظران، به مدیریت دولتی به‌عنوان تلاشی مدیریتی همانند سایر فعالیتها در بخش خصوصی توجه دارند؛ برخی دیگر، بر «مردمی بودن»[1] مدیریت دولتی که بر جنبه‌های سیاسی تأکید دارد، متمرکز شده‌اند؛ و دیگر اینکه گروهی از اندیشمندان، به اهمیت «حاکمیت»[2]، «قانون اساسی»[3] و قوانین و مقررات در مدیریت دولتی توجه دارند. در نتیجه هر یک از این رویکردها، به ارزشها و ترتیبات روشی و ساختاری مختلفی برای عملیات مدیریت دولتی گرایش دارند، و به شهروندان با روشهای مختلفی توجه دارند، و به چشم‌اندازهای متفاوتی در خصوص چگونگی توسعه دانش نظر دارند. در میان این رویکردها، نگرش مدیریتی پیچیدگی بیشتری دارد، چرا که این نگرش در قالب دو تفکر متفاوت مطرح می‌شود که عبارت‌اند از: مدیریت دولتی سنتی یا ارتدوکس و مدیریت دولتی جدید که دیدگاهی اصلاح‌گرا و معاصر است.

این سه رویکرد مختلف مدیریت دولتی هر کدام انعکاس دهنده ساختار قدرت و محول کردن وظایف به قوای مختلف‌اند. رویکرد مدیریتی با کارکردهای «قوه مجریه»[4] در خصوص پایبندی به اجرا و به‌کارگیری قانون در عرصه عمل ارتباط دارد.

رویکرد سیاسی با موضوعات مرتبط با خط مشی‌گذاری « قوه مقننه»[5] سر و کار

1. publicness
2. sovereignty
3. constitution
4. executive branch
5. legislative branch

دارد و رویکرد حقوقی نیز با کارکردهای قضایی دولت که در قالب «قوه قضائیه»[1] گنجانده می‌شود، مرتبط است و همچنین به حفظ حقوق قانونی تأکید دارد (روزنبلوم و کراوچوک، ۲۰۰۵، ص ۱۴).

جدول ۵ـ۱ ویژگیهای رویکردهای مختلف مدیریت دولتی (روزنبلوم و کراوچوک، ۲۰۰۵، ص ۳۷)

ویژگیها	رویکردها در تحلیل موضوعات مدیریت دولتی			
	رویکرد مدیریتی			
	مدیریت دولتی سنتی	مدیریت دولتی جدید	رویکرد سیاسی	رویکرد حقوقی
ارزشها	صرفه‌جویی، کارآیی اثربخشی	اثربخشی هزینه، پاسخگویی به مشتریان	نمایندگی، مسئولیت پاسخگویی	بی‌نقص بودن امور از نظر قانونی، فرایندهای مربوط به رویه‌های قانونی، حقوق واقعی، حمایت از برابری، عدالت
ساختار سازمانی	دیوان‌سالاری از نوع ایدئال وبر	ساختار رقابتی و مشابه شرکتهای بازرگانی و خصوصی	تکثرگرایی سازمانی	حکمیت و داوری
نگرش به افراد	روابط غیر شخصی - فرد به عنوان کنش گر منطقی	مشتری	عضو گروه	شخصیت حقیقی، شخصیت عاقل
رویکرد شناختی	عقلایی و علمی	نظریه، مشاهده، سنجش، آزمایش	توافق و افکار عمومی، گفتمان و مباحثه	تحلیل موردی به صورت استقرایی، تحلیل قانونی به صورت قیاسی، استدلال هنجاری و تکلیفی، فرایند طرح ادعاهای طرفین دعوا

1. judicial branch

ادامهٔ جدول ۵ـ۱

ویژگیها	رویکردها در تحلیل موضوعات مدیریت دولتی			
	رویکرد مدیریتی			
	مدیریت دولتی سنتی	مدیریت دولتی جدید	رویکرد سیاسی	رویکرد حقوقی
بودجه‌بندی	منطقی و بر اساس تجزیه و تحلیل هزینه، فایده	عملکردمدار و بازارگرا	روش تدریجی و افزایشی (توزیع مزایا و هزینه‌های سربار)	بودجه‌بندی درست و قانونی
تصمیم‌گیری	عقلایی، جامع	نامتمرکز، کمینه‌سازی هزینه‌ها	تصمیم‌گیری تدریجی در فضای آشفته و آشوبناک	تصمیم‌گیری تدریجی بر مبنای عرف
قوای دولتی پیگیر وظیفه	قوهٔ مجریه	قوهٔ مجریه	قوهٔ مقننه	قوهٔ قضائیه

آمادگی برای تحلیل قضیه

روش موردکاوی آموزشی به سرمایه‌گذاری اساسی از جنبه برنامه‌ریزی و صرف انرژی از سوی استاد نیازمند است و دانشجویان نیز باید به‌خوبی احساس تعهد کنند. اثربخشی آموزشی در مطالعات موردی، انجام برخی اقدامات قبل از شروع کلاس، حین کلاس و بعد از پایان کلاس را می‌طلبد.

۱. اقدامات قبل از کلاس. استاد ضمن تعیین قضیه‌ای که قرار است بررسی شود، برخی منابع و متون جانبی را که برای تحلیل قضیه مفیدند به دانشجویان معرفی می‌کند. استاد درس ممکن است برای آماده کردن افراد به منظور مشارکت فعال در مباحث کلاسی، از یک یا چند رویکرد استفاده کند. او ممکن است از متون آموزشی که با قضیه مرتبط‌اند، به عنوان منبعی مکمل بهره گیرد. دانشجویان موظف‌اند ضمن تنظیم خلاصه‌ای از محورهای قضیه، بیان اهداف و پیشنهادات آموزشی، سؤالات برای مباحثه را به همراه پاسخهای پیشنهادی به صورت مکتوب

تهیه کنند. برخی از استادان ممکن است برای استفاده از دیدگاههای جانبی، با همکاران خود مشورت کنند. آماده کردن دانشجویان برای مباحث کلاسی ممکن است از طریق مکتوب نمودن تحلیلها بر اساس چهارچوب تشریحی از سوی استاد مربوط یا بر اساس پاسخهایی باشد که باید به پرسشهای قضیه داده شود.

۲. اقدامات در حین برگزاری کلاس. مطالب خواندنی که برای آشنایی بیشتر با متون مربوط که از قبل به اعضای کلاس تکلیف شده است، ممکن است در قالب سخنرانی کوتاه به وسیله استاد مرور شود. سپس با توجه به قضیهٔ مربوط، سؤالاتی مطرح می‌شود و بخشی از زمان کلاس با مشارکت دانشجویان، صرف تجزیه و تحلیل قضیه می‌شود. مشارکتها به صورت منظم و با هدایت استاد صورت می‌گیرد که البته نقش استاد به عنوان یک تسهیل‌گر و تشریح‌گر فرایند تجزیه و تحلیل است و نه به عنوان متخصص و حاکم جلسه. جمع‌بندی پایانی به کمک استاد که گزینشی از مطالب جلسه است، می‌تواند به تبیین موضوع کمک کند.

۳. اقدامات بعد از کلاس. بعد از اتمام جلسه، استاد با مرور پیشنهادات مکتوب یا شفاهی دانشجویان، به ارزیابی مشارکت و فعالیت آنها می‌پردازد و نمرهٔ مشارکت آنها را ثبت می‌کنند. علاوه بر آن، استاد باید به طور مجزا مطالب و مباحث مطرح شده را ارزیابی کند و دانشجویان نیز به مبادله تحلیلهای صورت گرفته بپردازند و در خصوص نحوهٔ کاربردی نمودن مطالب، بحث و تبادل نظر کنند (گامریوس، ۱۹۹۹، ص ۹ـ۱۱).

راهبردهای موردکاوی

کرین[1] و پترسون[2] به سه راهبرد مهم ارتباطی در رویکرد موردکاوی توجه می‌کنند که عبارت‌اند از: مباحثه کلاسی،[3] مباحثه گروهی،[4] گزارشهای مکتوب.[5]

1. Kerin
2. Peterson
3. class discussion
4. group discussion
5. written reports

۱. مباحثه کلاسی. در این رویکرد انتظار می‌رود که هر دانشجو به طور فعالانه در مباحث کلاس درس مشارکت کند. دانشجو و استاد به دقت قضیه‌ای را که قبلاً مشخص شده است با توجه به برنامه زمان‌بندی کلاس تجزیه و تحلیل می‌کنند. اگرچه فرمول ساده‌ای وجود ندارد که بتوان از طریق آن اطمینان کرد که یک راهکار درست برای تمامی مشکلات در تمامی زمانها وجود دارد. البته استفاده از فرایندهای تصمیم‌گیری نظام یافته، احتمال دستیابی به راه‌حلهای بهتر را افزایش می‌دهد. آماده شدن برای تکالیف تعیین شده برای هر قضیه معمولاً نیازمند چهار تا پنج ساعت فعالیت است. مراجعه و مرور نظریه‌ها و مبانی نظری، در یادآوری و به خاطر آوردن اطلاعات علمی مربوط به هر قضیه کمک می‌کند که این به نوبهٔ خود باعث افزایش کیفیت مباحث خواهد شد. متعاقب آن، دانشجویان نیاز دارند که چکیدهٔ کوتاهی تنظیم کنند که حقایق خاص، ایده‌ها و تحلیلها به طور منطقی در آن سازماندهی و نتیجه‌گیریها جمع‌بندی شود و در بحث و بررسی کلاسی، درک و فهم و همچنین یادگیری دانشجویان را به نقطه اوج برساند.

۲. مباحثه گروهی. در این رویکرد، یک تیم چهار تا پنج نفره از دانشجویان، از قضیه‌ای که در کلاس ارائه می‌کنند، تجزیه و تحلیل موشکافانه‌ای خواهند کرد. اعضای تیم ممکن است با همکاری سایر اعضای کلاس از روش ایفای نقش استفاده کنند. این تیمها می‌توانند به وسیله استاد مربوط یا با انتخاب خود دانشجویان تشکیل شوند که البته مرجح آن است که دانشجویان ترغیب شوند تا اعضای تیم را با عنایت به مهارتهای مکملی که دارند، انتخاب کنند و باید مراقب بود که اعضای تیم ارائه گروهی، منحصراً از گروه دوستان تشکیل نشود.

۳. گزارشهای مکتوب. این رویکرد بر تجزیه و تحلیل مکتوب از قضیه اتکا دارد. این روش مشابه با آماده شدن برای رویکرد مباحثه کلاسی است، اما در گزارش مکتوب، مطالب با دقت بیشتری سازماندهی و تایپ می‌شود و جملات آن با رعایت نکات گرامری تنظیم می‌شود. الگوی مشخصی برای سازماندهی تحلیلهای قضیه مکتوب وجود ندارد، ولی بهتر آن است که در یک گزارش مکتوب سه بخش وجود داشته باشد:

۱. شناسایی و دسته‌بندی مباحث و مشکلات،

۲. تجزیه و تحلیل و ارزیابی مطالب،

۳. ارائه پیشنهادات و راهکارها.

اولین بخش گزارش باید بندی باشد که مشکل را تعریف نموده، و محدودیتها و گزینه‌های قابل دسترس را تبیین کند. بخش دوم به ارزیابی محیط بیرونی، سازمان و راهبردهای جایگزین اختصاص دارد که باید به تفصیل به آنها پرداخته شود. بخش پایانی نیز دربرگیرندهٔ مجموعه‌ای از راهکارهای پیشنهادی است که از نظر علمی و عملی ممکن است (گامریوس، ۱۹۹۹، ص ۲ـ۴).

بر اساس دیدگاه کانت[1] و ارسطو[2] یک کلاس درس باید در قالب گروههای تقریباً ۵ تا ۶ نفره تقسیم شود و به هر یک از این گروهها قضیه‌ای محول شود تا آن را بررسی کنند. این قضایا شامل پرسشهایی می‌شوند که باید در تجزیه و تحلیل موقعیت مورد ملاحظه قرار گیرند و دانشجویان، قضیهٔ محوله را با توجه به مفهوم فلسفی یا نظری آن تحلیل کنند.

هر گروه یک سخنگو برای خود انتخاب می‌کند تا گزارش مربوط به اجماع نظر گروه را در خصوص مباحث تحلیل شده به کلاس ارائه نماید. بعد از آنکه تمامی اعضای کلاس دربارهٔ مباحث گروه ارائه دهنده به اظهار نظر پرداختند، یک جمع‌بندی کلی از اینکه آیا مفاهیم قید شده در قضیه مورد ملاحظه قرار گرفته‌اند یا خیر، صورت می‌گیرد. استاد بیشتر نقش تسهیل‌گر را ایفا می‌کند و به طرح سؤال می‌پردازد، اما به مباحث کلاس جهت نمی‌دهد.

در مجموع، استفاده از قضایای اینترنتی، متون علمی و آموزشی، رویدادهای جاری مدیریت دولتی و تجربیات شخصی دانشجویان، می‌توانند منبع مناسبی برای مطالعات موردی باشد (هول، ۲۰۰۵، ص ۷ـ۸).

1. Kant
2. Aristotle

رهنمودهایی برای موفقیت در موردکاوی مباحث ویژه مدیریت دولتی

فرد دیوید[1] در کتاب *قضایایی در مدیریت راهبردی* مبحثی تحت عنوان رهنمودهای پنجاه‌گانه برای موفقیت در تجزیه وتحلیل قضیه ارائه می‌کند (دیوید، ۱۹۹۳، ص ۱۰-۱۲) که مؤلف با عنایت به این رهنمودها و با توجه به ماهیت درس مباحث ویژه مدیریت دولتی و همچنین تجربیات خود، تغییراتی را در این رهنمودها اعمال کرده است که در قالب موارد زیر ارائه می‌شود:

۱. توجه داشته باشید که تجزیه و تحلیل و ارائه مطالب مربوط به هر قضیه به عنوان یک محصول خروجی در یک فضای رقابتی عرضه شود که باید دارای مزیتهایی نسبت به تحلیل سایر دانشجویان باشد؛

۲. تکالیف مربوط به تجزیه و تحلیل و تدوین مطالب مربوط به هر قضیه را در چهارچوب زمانی مشخص شده، طوری تنظیم کنید که فرصت برای تمرین و بازنگری وجود داشته باشد. برای انجام تکالیف با امروز و فردا کردن، دچار تعلل نشوید؛

۳. مجموعه‌ای از چراها را که حالت مخالف‌خوانی دارد، ایجاد کنید؛ به گونه‌ای که به طور مستمر مفروضات و ادعاهای خود و دیگران را در خصوص تحلیل قضیه، زیر سؤال ببرید؛

۴. بهترین ایده‌ها تا زمانی که با دیگران در میان گذاشته نشوند، هیچ فایده‌ای ندارند. همین که ایده‌ها در ذهن ایجاد می‌شوند، دربارهٔ مناسب‌ترین ایده‌ها که قابل ارائه‌اند فکر کنید؛

۵. نسبت به اعضای کلاس همواره نگرش مثبت خود را حفظ کنید و به جای اینکه در مقابل دیگران بایستید، با مسائل و مشکلات مربوط به قضیه کار داشته باشید؛

۶. آداب سخن گفتن با استاد را رعایت کنید و ضمن کسب اطلاع از ارزشها و انتظارات او، به گونه‌ای در کلاس رفتار کنید که موجبات رنجش خاطر او

---
1. Fred David

را فراهم نکنید؛

۷. از آنجا که درس مباحث ویژه مدیریت دولتی در زمرهٔ دروس کاربردی و اساسی رشته مدیریت دولتی است و شامل مباحث اکثر دروس رشته می‌شود، کمک گرفتن از استاد دربارهٔ به موضوعات تخصصی مدیریت دولتی را فراموش نکنید؛

۸. توجه داشته باشید که سایر دانشجویان در حوزه‌های مختلف تخصصی قوتهایی دارند که ممکن است با توجه به ضعفی که شما دارید، مکمل شما باشند که این امر روحیه همکاری را در یک فضای بسیار رقابتی که طبیعت کار گروهی است تقویت خواهد کرد؛

۹. قضیه را بارها به دقت مطالعه کنید و مطمئن باشید که جزئیات را از قلم نینداخته‌اید؛

۱۰. وقتی قضیه را در قالب یک تیم کاری تجزیه و تحلیل می‌کنید، بین اعضای تیم تقسیم کار کنید. یک رویکرد در تقسیم کار، رویکرد موضوعی است؛ یعنی هر فرد مسئولیت تنظیم گزارش تحلیلی قضیه را با توجه به محورهای ساختاری، رفتاری و محیطی بر عهده بگیرد. در پایان نیز یک نسخه از مکتوبات هر عضو را بین تمام اعضای تیم توزیع کنید؛

۱۱. در پایان هر جلسه گروه، وظایف اعضای گروه را مشخص کنید و جلسه بعد آن را تکمیل کنید؛

۱۲. سعی کنید در جلسات گروهی شوخ‌طبعی خود را حفظ کنید، اما در این کار اعتدال را رعایت کنید و مراقب باشید که جوّ گروه را به هم نریزید و به کسی توهین نشود؛

۱۳. سعی کنید از قوت اعضای گروه استفاده کنید و در زمینه‌هایی که دارای قوت هستید، خدمات خود را به صورت داوطلبانه در اختیار دیگران قرار دهید؛

۱۴. برای خود و تیمی که در آن فعالیت می‌کنید، هدفگذاری کنید و برای دستیابی به اهداف، برنامه زمان‌بندی شده تنظیم کنید؛

۱۵. برای تقویت و یادآوری مباحث علمی و ادبیات نظری برای تجزیه و تحلیل قضایای سازمانی، ارتباط خود را با کتابخانه به طور دایم حفظ کنید؛

۱۶. نگرشهایی را که مشارکت و تعامل گروهی را ترغیب می‌نماید، در خود و دیگران پرورش دهید و در خصوص اعضای گروه عجولانه قضاوت نکنید؛

۱۷. در تمامی مراحل موردکاوی (گردآوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و ارائه پیشنهادات) خلاق و نوآور باشید؛

۱۸. همواره آمادهٔ کار باشید. گاهی اوقات ایجاب می‌کند که برای پیشبرد امور، بیش از سهم خود کار کنید. کارها را تقبل کنید و برای حرکت رو به جلوی تیم هر آنچه که از دستتان برمی‌آید، انجام دهید؛

۱۹. برای آنکه در موردکاوی جدی باشید، فکر کنید قضیه‌ای که در حال تجزیه و تحلیل آن هستید، قضیه‌ای است که به طور واقعی برای شما اتفاق افتاده است. سطح تجزیه و تحلیل را به یک فرایند بی‌روح تنزل ندهید؛

۲۰. برای کشف کمبودها و نقایص در فرایند موردکاوی و همچنین ایجاد روحیهٔ پرسشگری در اعضای گروه، در طول ارائه شفاهی مطالب، نقش مخالف به یک فرد یا گروهی از افراد محول کنید؛

۲۱. سعی کنید زمانی که صرف برگزاری جلسه می‌شود، خیلی طولانی و خسته کننده نباشد. اختصاص دو ساعت برای هر نشست به نظر کافی می‌رسد؛

۲۲. یکی از اهداف موردکاوی، بهبود توانایی شما برای تفکر در شرایط مبهم، آشوب‌زده و غیر شفاف است. نباید در طول فرایند احساس ناکامی کنید، چرا که باید توجه داشته باشید که برای قضیه سازمانی بهترین پاسخ وجود ندارد؛

۲۳. با جدیت تمام ایده‌های خود را به گوش افراد حاضر در جلسه برسانید و پس از آن سکوت کنید و سپس به گفته‌های دیگران گوش فرا دهید و سیر بحث گروه را پیگیری کنید. زمانی که تشخیص دادید که ایده شما به تبیین بیشتر نیاز دارد، به اظهار نظر بپردازید و تا زمانی که درخواستی از شما صورت نگرفته و یا نیاز به شفاف‌سازی بیشتر وجود ندارد، از اظهار نظر خودداری کنید؛

۲۴. «عارضه‌ها»[1] را با «علتها یا ریشه‌های مسئله»[2] به جای هم اشتباه نگیرید.

---

1. symptoms
2. causes

عارضه‌ها همان نشانه‌های عدم سلامت سازمان هستند که ممکن است در قالب کم‌کاری، ایجاد تضاد و غیره ظاهر شوند. ولی علتها، ریشه‌های اصلی مشکل هستند که شناسایی آنها نیازمند بررسیهای عمیق‌تر است و ممکن است به راحتی مشاهده نشوند. بنابراین، نباید با مشاهدهٔ علایم و عارضه‌ها نتیجه‌گیری کرد و راه‌حل ارائه کرد؛ چرا که اطلاعات ظاهری ممکن است متناقض یا اشتباه باشد که این امر تحلیل‌گر را گمراه می‌سازد؛

۲۵. با سخت‌کوشی و ایجاد توانایی در خود تلاش کنید تا برنامه‌های معقول، با ثبات و خلاقانه تنظیم نمایید. برای تحقق این امر خود را جای مدیر سازمان که برنامه‌های سازمانی را تهیه می‌کند، قرار دهید؛

۲۶. برای استفاده از روشهای کمّی در مراحل مختلف موردکاوی، به‌ویژه در مرحله تجزیه و تحلیل یافته‌ها، در خود اعتماد به نفس ایجاد کنید. این روشها ماهیتاً مشکل و پیچیده نیستند، بلکه با کمی تمرین و جسارت می‌توانید از آنها استفاده کنید؛

۲۷. سبک موردنگاری اثربخش را در تدوین قضایای سازمانی به کار بندید. به گونه‌ای که گزارش شما صریح، جسورانه و مجاب کننده و همراه با جمله‌های موجز، دقیق، روان و صحیح باشد؛

۲۸. در هر حالت، شادابی و شوخ‌طبعی متعادل را فراموش نکنید. در برخی مواقع دچار سرخوردگی می‌شوید؛ چرا که ممکن است به این موضوع بیندیشید که سالها طول خواهد کشید تا به شما مدیریت سازمانی واگذار شود. وجود روحیه شاداب، این نوع سرخوردگی و احساس ناکامی را از شما دور می‌سازد.

۲۹. اگر تحت فشار زمانی هستید، می‌توانید برخی امور مربوط به تهیه گزارش موردکاوی مثلاً تایپ گزارش را خودتان انجام ندهید. اما اگر زمان کافی در اختیار دارید، توصیه می‌شود که تمامی امور مربوط به تهیه گزارش اعم از تایپ، تهیه اسلایدهای ارائه گزارش و غیره را شخصاً بر عهده بگیرید؛

۳۰. سعی کنید گزارشهای موردکاوی را به نحو احسن و با رعایت نکات فنی لازم تهیه کنید. تهیه چارتها، جدولها، نمودارها، استفاده از تصاویر و رنگهای

مناسب، به جذابیت گزارش شما می‌افزاید؛

۳۱. زمانی که قضیه‌ای را باید به صورت گروهی ارائه کنید، اجازه ندهید که اختلافات شخصی بر کارتان تأثیر بگذارد. وقتی چنین اختلافاتی رخ می‌دهد، به‌سرعت آن را ریشه‌یابی و در جهت رفع آن اقدام کنید؛

۳۲. فراموش نکنید که هدف مطالعهٔ موردی، یادگیری است. از این رو موضوعاتی را که برای شما ناشناخته باقی مانده است بیابید و به راحتی از آنها چشم پوشی نکنید؛

۳۳. به جزئیات توجه کنید. گاهی برخی موضوعاتی در قضیه وجود دارند که ممکن است از نظر شما اهمیت چندانی نداشته باشند، ولی با بررسی بیشتر مشخص شود که همین موضوع جزئی در تجزیه و تحلیل قضیه نقشی اساسی ایفا می‌کند. بنابراین سعی کنید چیزی را از قلم نیندازید؛

۳۴. در خصوص کاربردهای گزینه‌ها به صورت واقعی و کامل، اندیشه و تأمل کنید. پیامدهای تصمیمات همیشه واضح و شفاف نیستند و بر جنبه‌های مختلف سازمان تأثیر گذارند؛

۳۵. در طول فرایند موردکاوی تا جایی که امکان دارد، در اسرع زمان یادداشت‌برداری کنید؛

۳۶. هر چیزی را که سایر اعضای گروه بیان می‌کنند یادداشت کنید و تفسیر خود را در کنار آن ثبت کنید. این موضوع باعث خواهد شد که به تمام زوایای قضیه در گزارش تنظیمی توجه شود؛

۳۷. برای هر قضیه‌ای که بررسی و تحلیل می‌کنید، سؤالات بنیادینی همچون: چه چیزی، در چه زمانی، در کجا، چرا و چگونه، مطرح هستند. از این رو، همواره بکوشید پاسخهای لازم را برای این سؤالات بیابید؛

۳۸. انطباق‌پذیری و منعطف بودن، کلیدهای موفقیت‌اند. بنابراین، برای تحقق این رموز کامیابی سعی کنید خلاقانه و نوآورانه عمل کنید؛

۳۹. صرفاً تشریح نمودن نسبتها یا اعداد و ارقام کفایت نمی‌کند، بلکه باید به جای آن، ایده‌ها و نتیجه‌گیریهایی را با توجه به روندهای ممکن ایجاد کنید و اهمیت

این نسبتها و اعداد و ارقام را برای سازمان بررسی و تبیین کنید؛

۴۰. تا جایی که امکان دارد؛ استدلالها و قضاوتهای خود را با عنایت به داده‌های واقعی، مستدل و مستند کنید؛

۴۱. داشتن مهارت و ارائه تحلیلهای مرتبط و منظم اهمیت ویژه‌ای دارد؛ تجزیه و تحلیلهای شما از قضیه باید وجاهت حرفه‌ای داشته باشد؛

۴۲. تا جایی که امکان دارد، تجزیه و تحلیلهای شما از قضیهٔ مورد بررسی باید به صورت تفصیلی و شفاف ارائه شود؛

۴۳. اهمیت شکل و تصاویر در ارائه گزارش بسیار زیاد است، به گونه‌ای که یک شکل ممکن است از هزار کلمه برای تبیین موضوع مفیدتر باشد. علاوه بر آن، استفاده از اشکال و نمودارهای خلاقانه می‌تواند باعث جذابیت ارائه موضوع شما شود و برای شما نمرهٔ عالی به ارمغان بیاورد؛

۴۴. شرایطی را فراهم کنید که گزارش تنظیمی شما از تجزیه و تحلیل قضیه مورد نظر، چند روز قبل از آنکه در کلاس ارائه شود، توسط افرادی دیگر مطالعه و نقد و بررسی شود؛

۴۵. تأکید اصلی را بر بخشهای انتخاب گزینه‌ها و اجرای آنها متمرکز کنید؛ یکی از اشتباهات متداولی که در فرایند موردکاوی صورت می‌گیرد، این است که موردکاو بیشتر وقت خود را صرف شناسایی ابعاد مختلف موضوع می‌کند و زمانی که نوبت به ارائه گزینه‌ها و همچنین راهکارها برای اجرای گزینه‌های انتخابی می‌رسد، زمان جلسه رو به اتمام است. هر چند که شناسایی موضوع و سایر مباحث اهمیت دارند؛ ولی همواره به خاطر داشته باشید که جوهره و اصل گزارش تنظیمی که باید ارائه شود، ارائه گزینه‌ها و راهکارهای علمی ـ کاربردی در هر قضیه است؛

۴۶. تلاشهای ویژه‌ای به منظور شناخت اعضای گروه همکار مبذول دارید، چرا که این امر به این منجر خواهد شد که افراد به صورت باز و شفاف با یکدیگر به تبادل ایده‌ها بپردازند. با صرف وقت کافی، روابط مطلوبی با دیگران برقرار کنید؛

۴۷. به صورت سازنده عملکرد اعضای گروه خود را نقد و بررسی کنید.

سعی نکنید که ایده‌های خود را در بحث گروهی بر دیگران تحمیل کنید. نقش شنونده مؤثر و کمک‌کننده را در گروه ایفا کنید؛

۴۸. از ضعفها و اشتباهات گذشته درس بگیرید. با مشاهده ضعفهای دیگران در ارائه مطالب کلاس، سعی کنید با بهبود این ضعفها در گزارش خود، ارائه بی‌نقص‌تری در کلاس داشته باشید؛

۴۹. با مشاهدهٔ نحوهٔ ارائه همکلاسیهای خود، سعی کنید از رویکردهای مثبت که باعث استقبال استاد و دانشجویان شده است، توشه برگیرید؛

۵۰. در طول فرایند تهیه گزارش و به‌ویژه در هنگام ارائه مطالب در کلاس درس، سعی کنید با خوش‌رفتاری رعایت حال دیگران را کنید؛ دلگرم و مطمئن باشید و توکل بر خدا را هیچ‌گاه فراموش نکنید؛

۵۱. در ارائه مطالب در کلاس درس سعی کنید از فناوریهای آموزشی موجود در دانشکده (ویدئوپروژکتور، اورهد و غیره) استفاده کنید، چرا که این امر باعث افزایش جذابیت مطلب ارائه شده می‌شود و فهم و درک مطالب را برای حضار تسهیل می‌کند. هر چند که باید توجه داشته باشید که افراط بیش از حد در پرداختن به این وسایل سمعی و بصری ممکن است به جای آنکه حضار را بر روی مطالب متمرکز سازد، متوجه مسائل حاشیه‌ای می‌کند؛

۵۲. بهتر آن است که پرسش و پاسخها در پایان ارائه مطلب صورت گیرد و ارائه دهندگان با طرح سؤالات و اختصاص زمانی خاص برای پاسخ به پرسشها، افراد حاضر در کلاس را به مشارکت در مباحث ترغیب کنند؛

۵۳. در طول زمان پرسش و پاسخ، با صبر و حوصله، مؤدب و با اعتماد به نفس باشید و از اطالهٔ کلام در پاسخ به سؤالات بپرهیزید؛

حتی اگر از شما پرسشهایی می‌شود که خصمانه و غیر مؤدبانه به نظر می‌رسد، در پاسخ به این گونه پرسشها حالت تدافعی به خود نگیرید و کاملاً عادی برخورد کنید.

فصل دوم

چالشهای چرخش از مدیریت دولتی سنتی به مدیریت جدید در ایران

مقدمه

بیشتر برنامه‌های اصلاح بخش دولتی که در طول دو دهۀ گذشته در کشورهای در حال توسعه اتفاق افتاده است، به عنوان بخشی از برنامه‌های تعدیل ساختاری بانک جهانی در دهۀ ۱۹۸۰ میلادی مطرح بوده است. ولی بیشتر اصلاحات اخیر، تحت تأثیر «رویکرد مدیریت دولتی جدید»[1]، با تلفیق عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فناوری به حرکت درآورده شده است که پاشنۀ آشیل آن، تحقق کارایی و جستجوی روشهایی برای کاهش هزینه‌های توزیع خدمات دولتی بوده است. عوامل دیگری همچون ایجاد تسهیلات مالی مشروط در زمینه‌های خاص و افزایش تأکید بر «حکمرانی خوب»[2] نیز از جمله اهداف این رویکرد است.

الگوی اصلی که می‌توانست در ایجاد اصلاحات بخش دولتی در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ میلادی مؤثر واقع شود، در اغلب موارد در تدارک خدمات بخش دولتی ناکارامد و غیر اثربخش بود و نه تنها باعث کاهش هزینه‌ها نشد، که حتی بهبود کیفیت را نیز به همراه نداشت. با وجود این مشکلات، الگویی با این باور که بخش دولتی و خصوصی نمی‌توانند با استفاده از روشهای کاملاً متفاوت سازماندهی

---

1. new public management approach
2. good governance

و مدیریت شوند، ایجاد شد. بر اساس این الگو، اگر خدمات دولتی مشابه بخش خصوصی سازماندهی و مدیریت شوند، می‌توانند نتایج بهتری به بار بیاورند. تمرکز مدیریت دولتی جدید بر افزایش کارایی از طریق «تمرکززدایی»[1] و «خصوصی‌سازی»[2] است، و معیارهای پاسخگویی همچون «قراردادهای مبتنی بر عملکرد»[3]، «منشورهای شهروندی»[4] و «گزارش به عامه»[5] مطرح شده‌اند (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد،[6] ۲۰۰۴، ص xi).

اصلاحات مدیریت بخش دولتی با تعداد زیادی از چالشها مواجه بوده، که حیطه و سرعت کیفیت خدمات را محدود کرده است. برای نمونه، وجود فساد فزاینده یکی از بزرگ‌ترین چالشها در بخش دولتی کشورهای در حال توسعه بوده است. از چالشهای دیگر می‌توان به پاسخگویی متنوع و چندگانه، بهره‌برداری از منابع کمیاب و ظرفیت نهادسازی اشاره کرد (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد، ۲۰۰۴، ص xii).

حکمرانی خوب

از اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی، بحث پیرامون حکمرانی خوب و الزامات آن، تحرکاتی را برای رویکردهای جدید در جهت اصلاحات مدیریت بخش عمومی ایجاد کرده است.

از دیدگاه بانک جهانی، چهار عنصر برای حکمرانی خوب وجود دارد که عبارت‌اند از:

۱. مدیریت بخش دولتی بر نیاز به مدیریت مالی و مدیریت منابع انسانی از طریق نظامهای بودجه‌بندی، حسابداری و گزارشدهی بهبود یافته و برطرف نمودن ناکارامدی، به‌ویژه در مؤسسات و شرکتهای دولتی تأکید دارد.

۲. به پاسخگویی در خدمات عمومی از طریق حسابرسی، ممیزی و

1. decentralization
2. privatization
3. performance-based contracts
4. citizens charters
5. public reporting
6. U N Economic Commission

تمرکززدایی اثربخش و به طور کلی ایجاد مسئولیت‌پذیری رسمی عمومی برای اقدامات انجام شده و پاسخگویی به ارباب‌رجوع و شهروندان توجه دُارد.

۳. یک چهارچوب قانونی با مجموعه مقررات مترقی، قوه قضائیهٔ قابل اعتماد و مستقل و سازوکارهای اعمال قانون که قابلیت پیش‌بینی‌پذیری داشته باشد.

۴. دسترسی به اطلاعات و شفافیت، به منظور بهبود تجزیه وتحلیل خط‌مشی و سیاستها، ارتقای گفتمان و مباحثه بین عموم مردم و کاهش احتمال فساد.

با توجه به موارد فوق، اصلاحات مدیریت دولتی به عنوان عنصر کلیدی در جهت گام برداشتن مدیریت بخش دولتی به سوی رویکردهای بخش خصوصی و بازار، تحت لوای مدیریت دولتی جدید است (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد، ۲۰۰۴، ص ۵).

ویژگیهای مدیریت دولتی جدید

بر طبق نظر هود[1]، آموزه مدیریت دولتی جدید نکات برجسته‌ای دارد که باید به مرحلهٔ اجرا درآید. مهم‌ترین این ویژگیها عبارت‌اند از:

۱. هزینه‌های مستقیم بخش دولتی باید تا حد امکان کاهش یابد و انضباط لازم برای بهبود استفاده از منابع بر نیروی کار حاکم شود؛

۲. عملیات مدیریتی منطبق با سبک بخش خصوصی به منظور افزایش انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری به کار گرفته شود؛

۳. از طریق انعقاد قرارداد و واگذاری، رقابت در بخش عمومی افزایش یابد؛ چرا که رقابت و همچشمی، کلیدی برای کاهش هزینه‌ها و بهبود استانداردهاست؛

۴. از بخش دولتی به منظور ایجاد واحدهای مدیریتی بیشتر و افزایش رقابت در میان آنها انبوه‌زدایی و تمرکززدایی شود؛

۵. نظارتها به جای تمرکز بر ورودیها، بر خروجیها و ستاده‌ها متمرکز شوند تا بر عملکرد و نتایج تأکید شود، نه بر رویه‌های انجام کار؛

1. Hood

۶. به منظور سنجش عملکرد استانداردها و معیارهای شفاف ایجاد شود؛ چرا که پاسخگویی مستلزم اهدافی است که به روشنی بیان شده و کارایی نیازمند توجه به اهداف است؛

۷. برای هدایت مجموعهٔ تحت مدیریت حرفه‌ای، قدرت کافی به مدیران اعطا می‌شود؛ چرا که پاسخگویی نیازمند روشن بودن تکالیف است و اگر اختیارات و قدرت به صورت پراکنده و مبهم باشد، پاسخگویی شفاف ممکن نخواهد بود (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد، ۲۰۰۴، ص ۶).

در مجموع، عناصر کلیدی مدیریت دولتی جدید در قالب دو عنصر خلاصه می‌شود:

۱. تأکید بر بهبود مدیریتی و ساختاردهی مجدد؛

۲. تأکید بر بازارها و رقابت.

بنیاد اساسی نهضت مدیریت دولتی جدید، بر کارایی و استفاده از بازار اقتصادی به عنوان نمونه‌ای برای روابط اداری و سیاسی تأکید دارد. در مجموع، جنبه‌های نهادی مدیریت دولتی جدید از نهضت «اقتصاد نهادی جدید»[1] است که مبنای نظری آن، نظریه «انتخاب عمومی»[2]، نظریه «هزینه مبادله»[3] و نظریه «اصیل ـ وکیل»[4] است (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد، ۲۰۰۴، ص ۷).

پاسخگویی در مدیریت دولتی

بهبود پاسخگویی در ادارهٔ امور عمومی یکی از اهداف اصلاحات در مدیریت دولتی است. در برخی اوقات، پاسخگویی در مدیریت دولتی مشکلاتی ایجاد می‌شود که به عنوان نمونه می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- حکومتها اخلاقیات اجتماعی را در ادارهٔ امور عمومی فراموش می‌کنند یا زیر پا می‌گذارند؛

1. new institutional economics
2. public choice
3. transaction cost
4. principal-agent

- اگر وظایفی که باید به آنها عمل شود، پیچیده یا نامشخص باشند، افراد در اجرا مشکل خواهند داشت؛
- دور ماندن فعالیتها از چشم مردم؛
- فساد، اشاعه پیدا می‌کند؛
- به تعهد سیاسی و تعهد به افراد بیش از شایستگی توجه می‌شود؛
- مشارکت عمومی در ادارهٔ امور عمومی کاهش می‌یابد.

پاسخگویی هم شامل توجیه تصمیمات و اقدامات سیاسی و هم قابلیت پاسخگویی مدیریتی برای اجرای وظایف توافق شده، مطابق با معیارهای عملکرد است.

کسانی باید از نظر سیاسی پاسخگو باشند که اختیارات قانونی دارند و باید در قبال اقدامات و تصمیمات خود، به طور مستقیم یا غیرمستقیم به شهروندان توضیح دهند. پاسخگویی مدیریتی نیز دربارهٔ کسانی صدق می‌کند که در مقابل اختیارات تفویض شده به آنها، با توجه به وظایف توافق شده و معیارهای تعیین شده برای عملکرد آنها، باید حساب پس دهند (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد، ۲۰۰۴، ص ۷ـ۸).

ابعاد سازمانی اصلاحات بخش دولتی

ابعاد سازمانی برای اصلاحات بخش دولتی را می‌توان به ساز و کارهای سازمانی و راهبردهای درون‌سازمانی تقسیم کرد:

الف) سازوکارهای سازمانی

مشارکت و درگیر شدن عامهٔ مردم محور اصلی توسعهٔ پایدار است. تمرکززدایی[1]، خصوصی‌سازی[2]، برون‌سپاری[3] و شراکت با جامعهٔ مدنی[4] و سازمانهای غیردولتی از

1. decentralization
2. privatization
3. contracting out
4. partnership

جمله سازوکارهایی هستند که زمینه را برای افزایش مشارکت و ایجاد اطمینان از کارامدی و اثربخشی خدمات‌رسانی عمومی فراهم می‌سازند.

۱. تمرکززدایی. یکی از عناصر اساسی در فرایند تغییر نقش بخش دولتی و ساختار مدیریت دولتی جدید، مفهوم تمرکززدایی است که به معنی انتقال اختیار یا مسئولیت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، مدیریت و تخصیص منابع از حکومت مرکزی به واحدهای اقماری، استانداریها، حکومتهای محلی، سازمانهای انتفاعی بخش خصوصی و سازمانهای داوطلبانه و غیردولتی (NGOs) است.

طبق دیدگاه بورینز[1]، هوپ[2] و سیلورمن[3] تمرکززدایی در قالب مدیریت دولتی جدید را می‌توان به شرح ذیل بررسی کرد:

- حکومتها خدماتی با کیفیت عالی را برای شهروندان فراهم می‌سازند که برای آنها ارزشمند است؛
- افزایش استقلال مدیریتی، به‌ویژه با کاهش دادن کنترلهای مدیریتی حکومت مرکزی؛
- اندازه‌گیری و پاداش به عملکرد فردی و سازمانی؛
- توانمندسازی مدیران برای دستیابی به منابع انسانی و فناوری برای نیل به اهداف عملکردی؛
- ایجاد زمینه برای پذیرش رقابت و منسوخ کردن این تفکر که اهداف عمومی فقط باید از طریق مستخدمین دولتی که در نقطهٔ مقابل بخش خصوصی قرار دارند، تحقق یابد؛
- توانمندسازی شهروندان از طریق افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه؛
- بهبود کارایی و اثربخشی مدیریتی و اقتصادی؛
- ارتقای حکمرانی خوب (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد، ۲۰۰۴، ص ۹ـ۱۰).

---

1. Borins
2. Hope
3. Silverman

۲. خصوصی‌سازی. خصوصی‌سازی یا انتقال داراییهای دولتی به بخش خصوصی، عنصر حیاتی «کوچک‌سازی»[1] است. همچنین خصوصی‌سازی به انتقال کنترل و مسئولیت وظایف و خدمات حکومت به بخش خصوصی (سازمانهای داوطلبانهٔ خصوصی یا شرکتهای خصوصی) توجه دارد.

خصوصی‌سازی می‌تواند از طریق روشهای مختلف صورت بگیرد، که مهم‌ترین این روشها عبارت‌اند از:

- جنبه تجاری و بازرگانی دادن به خدمات دولتی که به آژانسها و شرکتهای بیرونی واگذار شده است؛
- ایجاد شراکت بین وزارتخانه‌ها یا مؤسسات دولتی و شرکتهای خصوصی؛
- فروش برخی خدمات یا وظایف دولتی همچون عرضهٔ آب یا مخابرات به بخش خصوصی از طریق مزایده؛
- عقد قرارداد مدیریتی با بخش خصوصی برای اداره وظایف یا خدمات خاص دولتی همچون خدمات پستی؛
- «اجاره دادن داراییهای دولتی»[2] که برای ارائه خدمات عمومی از آن استفاده می‌شود؛
- «اعطای امتیازات»[3] به شرکتهای خصوصی برای فعالیت و یا تأمین مالی در زمینه خدمات‌رسانی عمومی؛

۳. برون‌سپاری از طریق عقد قرارداد. برون‌سپاری به واگذاری یا خرید کالاها و خدمات از منابع بیرونی به جای فراهم نمودن چنین خدماتی با استفاده از منابع داخلی سازمانی اشاره دارد. برون‌سپاری یکی از روشهای خصوصی‌سازی نیز تلقی می‌شود که عمدتاً بر کارایی و خدمات‌رسانی تأکید دارد. برون‌سپاری از طریق عقد قرارداد، ممکن است بین یک سازمان دولتی و یک شرکت خصوصی یا بین یک سازمان دولتی با سایر سازمانها همچون سازمانهای غیردولتی و غیرانتفاعی باشد.

---

1. downsizing
2. leasing of government assets
3. granting of concessions

۴. نهادهای جامعهٔ مدنی[1]**.** نقش نهادهـای جامعـهٔ مـدنی بـرای خـدمات‌رسـانی عمـومی در تمـامی کـشورهای جهـان رو بـه افـزایش اسـت. سـازمانهای غیردولتـی، واقعیت سیاسی جدیـدی را در قلمـرو جهـانی آشـکار مـی‌سـازند. آنهـا بـرای ایجـاد تحرک، بیان علایق و منافع مردم در سطوح مختلف تصمیم‌گیری به وجود آمـده‌انـد و نقش بسیار مهمی در فراینـد توسـعه، از تحـول کالاهـا و خـدمات گرفتـه تـا نقـش تسریع‌کنندگی، بسیج منابع، نـوآوری، تحلیـل‌گـری و حمایـت‌گـری ایفـا مـی‌کننـد[2] (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۴۹ـ۵۰).

ب) راهبردهای درون‌سازمانی

بسیاری از ملاحظات مدیریت بخش دولتی در اصلاحات خدمات کشوری از طریـق کوچک‌سازی، کاهش هزینه‌ها و بهبود در مهارتهـا و دانـش مـدیریت انجـام گرفتـه است، ولی در میان ملاحظات صورت گرفته، به برخی راهبردهـا همچـون «مـدیریت عملکرد»[3] و «اصلاح سیستم حقوق و دستمزد» که اهمیت بیشتری دارند، کمتر توجـه می‌شود. در این بخش به تشریح مختصر هر یک از آنها پرداخته می‌شود:

۱. مدیریت عملکرد. مدیریت عملکرد یکی از معیارهـای مطـرح در مـدیریت دولتی جدید است کـه بـه دنبـال بهبـود عملکـرد اسـت و بـه توانمندسـازی مـدیران همچون اعطای اختیارات مورد نیاز به آنها برای ارائه خدمات به شهروندان و تقویـت ارتباط بین حکومت و ارباب رجوع مختلف در جامعهٔ مدنی توجه ویژه می‌کند.

در قالب توانمندسازی مدیران، این فرض مطرح است که مدیران باید نـه تنهـا در اختیارات تفویض شده زیردستان را سهیم کنند، که حتی در هنگام ارائه کالاهـا و

1. civil society organizations

۲. برای کسب اطلاعات بیشتر در خصوص ماهیت و کارکردهای نهادهـای جامعـهٔ مـدنی بـه منبـع ذیل مراجعه کنید:

سیدمحمد مقیمی (۱۳۸۳)، *کارآفرینی در نهادهای جامعـه مـدنی: پژوهـشی در سـازمانهای غیـر دولتی ایران*، تهران: انتشارات دانشگاه تهران و مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.

3. performance management

خدمات عمومی نیز آن را مد نظر قرار دهند. این فرض به موجب این تصور که قوانین و مقررات دست و پای مدیران دولتی را می‌بندند و مانع از خطرپذیری آنها می‌شود، ارائه شده است؛ که با اجرای راهبرد مدیریت عملکرد، نوآوری و خدمات‌گرایی افزایش یافته و کارایی مدیریت دولتی بهبود می‌یابد. مدیریت عملکرد همچنین پاسخگویی را افزایش می‌دهد، چرا که اهداف مدیریتی شفاف و روشن با استقلال مدیریتی در هم می‌آمیزد و باعث تحریک عملکرد می‌شود، که این موضوع به نوبهٔ خود مبنای پاسخگویی مدیریتی و دستیابی به خروجیها را تسهیل می‌کند. علاوه بر آن، به علت آنکه مدیریت عملکرد کار مدیران برای هماهنگ‌سازی اهداف با اولویتهای سیاسی را آسان‌تر می‌سازد، پاسخگویی سیاسی نیز افزایش می‌یابد. همچنین سیاستمداران نیز به پاسخگویی مدیران در قبال عملکردشان توجه دارند و همچنین اهداف عملکردی می‌توانند تدارک خدمات را برای مشتریان و شهروندان شفاف‌تر نماید.

طبق استدلالات فوق، شفافیت و اهداف عملکردی واضح، گام بلندتری است در کنترل دموکراتیک‌تر و پاسخگویی دیوان‌سالارانه. این به معنی گزارش بیشتر از نتایج، فعالیتهای گروهها و سازمانها و فراهم کردن امکان ایجاد شاخصهای عملکرد است که می‌تواند بعدها سنجش شود (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد، ۲۰۰۴، ص ۱۳ـ۱۴).

۲. اصلاحات در نظام حقوق و دستمزد. دیوان‌سالاریهای جدید بر اساس این فرض بنا نهاده شده‌اند که افراد شاغل در بخش خدمات دولتی، خدماتشان را با ایجاد منافع شخصی برای خودشان انجام می‌دهند، بدون اینکه تحت فشارهای بیرونی دچار مشکل شوند، از حقوق مکفی برخوردار خواهند بود. اهداف کلی اصلاحات حقوق و دستمزد، ایجاد بهبودی در توازن مالی، کارایی و پاسخگویی است. به طور کلی، پنج هدف برای اصلاح نظام حقوق و دستمزد وجود دارد:

- افزایش در سطح حقوق و دستمزد واقعی؛
- ترمیم معیارهای حقوق و دستمزد به منظور بهبود رقابت‌پذیری پرداخت حقوق خدمات کشوری در مقایسه با سایر بخشها؛

- ایجاد نظام رتبه‌بندی جدید مبتنی بر ارزیابیهای شغلی؛
- ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد؛
- بهبود خط مشیها و مدیریت حقوق و دستمزد.

دولت باید پرداختها را با توجه به سطح زندگی کارمندان طوری تنظیم کند که تعداد کارکنان کمتری را در نظام خدمات دولتی به کار گیرد و با پرداختهای مناسب، جذابیتهای لازم را در بخش دولتی ایجاد کند (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد، ۲۰۰۴، ص ۱۳ـ۱۴).

۱

چالشهای ورود به عرصه مدیریت دولتی جدید

به منظور تداوم برنامه خصوصی‌سازی و توانمندسازی بخش غیر دولتی در توسعه کشور، در اصل چهل و چهارم قانون اساسی جمهوری ایران و همچنین بر اساس ماده ۶ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و در چهارچوب سیاستهای کلی برنامه چهارم توسعه، به دولت اجازه داده می‌شود تا از همه روشهای ممکن، اعم از مقررات‌زدایی، واگذاری مدیریت (نظیر اجاره به شرط تملیک، فروش تمام یا بخشی از سهام، واگذاری اموال) تجزیه به منظور واگذاری، انحلال و ادغام شرکتها استفاده نمایند.

در همین راستا حضرت آیت الله خامنه‌ای رهبر معظم انقلاب اسلامی، سیاستهای کلی بند «ج» اصل چهل و چهار قانون اساسی را درباره توسعه بخشهای غیر دولتی از طریق واگذاری فعالیتها و بنگاههای دولتی، در تاریخ ۸۵/۴/۱۰ به رؤسای سه قوه و رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام ابلاغ کردند.

اجرای این سیاستهای راهبردی که واگذاری هشتاد درصد از سهام کارخانه‌ها و بنگاههای بزرگ دولتی مشمول اصل چهل و چهار را شامل می‌شود، زمینه تحقق اهداف بسیار مهم از جمله: سرعت یافتن روند رونق اقتصادی و توسعه کشور، اجرای عدالت اجتماعی، فقرزدایی و دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله را فراهم می کند.

در پرتو این سیاستها، نقش دولت از مالکیت و مدیریت مستقیم به سیاست‌گذاری، هدایت و نظارت تغییر می‌یابد و ضمن توسعه سرمایه انسانی متخصص، بخشهای مختلف اقتصادی کشور برای مواجهه هوشمندانه با قواعد تجارت جهانی در یک فرایند تدریجی و هدفمند تقویت می‌شوند.

در فرمان مقام معظم رهبری آمده است که: با توجه به ضرورت شتاب گرفتن رشد و توسعه اقتصادی کشور مبتنی بر اجرای عدالت اجتماعی و فقرزدایی در چهارچوب چشم‌انداز بیست ساله کشور:

• تغییر نقش دولت از مالکیت و مدیریت مستقیم بنگاه به سیاست‌گذاری و هدایت و نظارت،

• توانمندسازی بخشهای خصوصی و تعاونی در اقتصاد و حمایت از آن جهت رقابت کالاها در بازارهای بین‌المللی،

• آماده‌سازی بنگاههای داخلی به منظور مواجهه هوشمندانه با قواعد تجارت جهانی در یک فرایند تدریجی و هدفمند،

• توسعه سرمایه انسانی دانش و پایه و متخصص،

• توسعه و ارتقای استانداردهای ملی و انطباق نظامهای ارزیابی کیفیت با استانداردهای بین‌المللی،

• جهت‌گیری خصوصی‌سازی در راستای افزایش کارایی و رقابت‌پذیری و گسترش مالکیت عمومی و بنا بر پیشنهاد مجمع تشخیص مصلحت نظام، بند ج سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مطابق بند ۱ اصل ۱۱۰ ابلاغ می‌شود.

واگذاری ۸۰ درصد از سهام بنگاههای دولتی مشمول صدر اصل ۴۴ به بخش خصوصی، شرکتهای تعاونی سهامی عام و بنگاههای عمومی غیر دولتی به شرح ذیل مجاز است:

۱. بنگاههای دولتی که در زمینه‌های معادن بزرگ، و صنایع مادر (از جمله صنایع بزرگ پایین‌دستی نفت و گاز) فعال هستند؛ به استثنای شرکت ملی نفت ایران و شرکتهای استخراج و تولید نفت خام و گاز،

۲. بانکهای دولتی به استثنای بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، بانک ملی ایران، بانک سپه، بانک صنعت و معدن، بانک کشاورزی، بانک مسکن و بانک توسعه صادرات،

۳. شرکتهای بیمه دولتی به استثنای بیمه مرکزی و بیمه ایران،

۴. شرکتهای هواپیمایی و کشتیرانی به استثنای سازمان هواپیمایی و سازمان بنادر و کشتیرانی،

۵. بنگاههای تأمین نیرو به استثنای شبکه‌های اصلی انتقال برق،

۶. بنگاههای پستی و مخابراتی به استثنای شبکه‌های مادر مخابراتی، امور واگذاری فرکانس و شبکه‌های اصلی تجزیه و مبادلات و مدیریت توزیع خدمات پایه پستی،

۷. صنایع وابسته به نیروهای مسلح به استثنای تولیدات دفاعی و امنیتی ضروری، به تشخیص فرمانده کل قوا.

الزامات واگذاری

در واگذاری بنگاههای دولتی رعایت موارد زیر الزامی است:

الف) قیمت‌گذاری سهام از طریق بازار بورس انجام می‌شود.

ب) فراخوان عمومی با اطلاع‌رسانی مناسب به منظور ترغیب و تشویق عموم به مشارکت و جلوگیری از ایجاد انحصار و رانت اطلاعاتی صورت پذیرد.

ج) برای تضمین بازدهی مناسب سهام شرکتهای مشمول واگذاری، اصلاحات لازم در خصوص بازار، قیمت‌گذاری محصولات و مدیریت مناسب براساس قانون تجارت انجام شود.

د) واگذاری سهام شرکتهای مشمول طرح در قالب شرکتهای مادر تخصصی و شرکتهای زیرمجموعه با کارشناسی همه‌جانبه صورت گیرد.

ه) به منظور اصلاح مدیریت و افزایش بهره‌وری بنگاههای مشمول واگذاری، با استفاده از ظرفیتهای مدیریتی کشور، اقدامات لازم برای جذب مدیران با تجربه، متخصص و کارامد انجام پذیرد.

فروش اقساطی حداکثر ۵ درصد از سهام شرکتهای مشمول بند «ج» به مدیران و کارکنان شرکتهای فوق مجاز است.

و) با توجه به ابلاغ بند «ج» سیاستهای کلی اصل ۴۴ و تغییر وظایف حاکمیتی، دولت موظف است نقش جدید خود را در سیاست‌گذاری، هدایت و نظارت بر

اقتصاد ملی تدوین و اجرا کند.

ز) تخصیص درصدی از منابع واگذاری به حوزه‌های جدید با فناوری پیشرفته در جهت وظایف حاکمیتی مجاز است.

حال باتوجه به موارد مندرج در فرمان مقام معظم رهبری در چرخش از مدیریت دولتی سنتی به مدیریت دولتی جدید، به عنوان تحلیل‌گر مسائل مدیریت دولتی و با بهره جستن از دیدگاه صاحب‌نظران اقتصادی و مدیریتی کشور، چالشهای اجرایی موارد مذکور را که در قالب پرسشهای ذیل تنظیم شده است، تجزیه و تحلیل کنید:

۱. با توجه به اینکه دولت باید با کاستن از بار تصدی‌گری به وظایف مهم‌تر و راهبردی و همچنین سرمایه‌گذاریهای زیربنایی بپردازد، توجه به توانمندسازی بخش خصوصی و غیر دولتی و حمایت از آنها به منظور رقابت در بازارهای بین‌المللی حایز اهمیت است. به نظر شما چه راهکارهایی برای تحقق این امر وجود دارد؟

۲. با عنایت به سیاست خصوصی‌سازی، وضعیت ایران را در قالب تفکر جهانی‌سازی و سازمان تجارت جهانی (WTO) چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۳. با توجه به اینکه وظایف مدیریت دولتی (قوای سه‌گانه) در فرمان مذکور، ایجاد بسترهای نهادی و ساختاری برای واگذاریها، برقراری واگذاریهای سالم، شفاف و عادلانه و همچنین نظارت پس از واگذاری و اجرای سیاستهای معطوف به باز توزیع درآمدهاست؛ دیدگاه خود را در خصوص اجرای موفقیت‌آمیز وظایف مذکور تبیین کنید؟

۴. اخیراً در جهت تحقق فرایند خصوصی‌سازی، ابتکار جدیدی را دولت اصولگرا تحت عنوان واگذاری سهام عدالت مطرح کرده است که به عنوان یک شیوهٔ خصوصی‌سازی و در عین حال روشی برای توزیع عادلانه درآمد و ثروت به مرحله اجرایی رسیده است. با استفاده از دیدگاه مؤافقان و مخالفان، قوتها و ضعفهای سهام عدالت را تجزیه و تحلیل کنید؟

۲

مشکلات تمرکززدایی از طریق حکومتهای محلی

حکومت محلی از نظر مفهومی چندبعدی است و تقریباً تمامی وظایف دولت را در گستره‌ای محدودتر انجام می‌دهد و به عنوان مینیاتوری از حکومت سیاسی جامعه است. با ظهور نظریات جدید در مدیریت دولتی جدید، و واگذاری امور محلی به مردم هر محل، حکومتهای محلی به جایگاه ارزشمندی دست یازیده‌اند، و تقریباً اکثر کشورهای دنیا آن را به عنوان پیش‌نیاز توسعه مورد توجه جدی قرار داده‌اند. در کشور ما نیز با تشکیل شوراهای اسلامی شهر و روستا در اسفندماه سال ۱۳۷۷ هجری شمسی، در قالب تفکر محلی‌گرایی، مدیریت دولتی وارد مرحلهٔ جدیدی شده است، که این امر ضمن بارور نمودن خلاقیتهای محلی، توسعه دموکراسی و هنجارهای سیاسی، افزایش کارایی را در ادارهٔ امور عمومی به دنبال خواهد داشت.

هم اکنون پس از نزدیک به یک دهه از شکل‌گیری حکومتهای محلی (شوراهای اسلامی و شهرداریهای مردمی) در زمینه تمرکززدایی دولت این نهادهای مردمی با چالشهای مختلفی مواجه شده‌اند که در صورت عدم چاره‌اندیشی مناسب، به معضلی اساسی در فرایند مدیریت دولتی جدید تبدیل خواهد شد. برخی از مهم‌ترین مسائل و مشکلات پیش روی حکومتهای محلی در ایران را می‌توان در موارد ذیل خلاصه کرد:

● از جمله ویژگیهای حکومتهای محلی، داشتن استقلال قابل ملاحظه از حکومت مرکزی است. از طرف دیگر، بر اساس اصل هفتم قانون اساسی، شوراها یکی از ارکان کشورند و اصولاً باید خارج از سلسله مراتب سازمانی قوای سه‌گانه حکومتی (مجریه، مقننه و قضائیه) عمل کنند. اما با توجه به واقعیات موجود، شاهد دخالتهای مستقیم و غیر مستقیم دولت در کارکردهای این نهادهای محلی هستیم که

استقلال آنها را خدشه‌دار ساخته است.

• با توجه به ماهیت حکومتهای محلی و بررسی تجربهٔ سایر کشورها، اختیارات شوراها و شهرداریها بسیار گسترده شده است و مدیریت واحد محلی (شهری یا روستایی) از طریق آنها اعمال می‌شود. این در حالی است که در کشور ما، اختیارات قانونی این نهادها گستردگی لازم را ندارد و حتی به اختیارات موجود در قانون نیز کمتر توجه می‌شود. علاوه بر آن، تعدد مدیریت ارگانهای مختلف دولتی در سطح محل، مدیریت واحد شهری را ناممکن ساخته است.

• اختیارات شهرداران و اعضای شوراهای شهر در برخی موارد کاملاً مشخص و متمایز نیست، که این مسئله باعث دخالت قوه مقننه محلی (شوراها) در وظایف قوه مجریه محلی (شهرداریها) شده و تنشهای مختلفی بین شوراها و شهرداریهای مختلف کشور ایجاد کرده است.

• حکومتهای محلی در ایران کمبود منابع مالی دارند؛ به گونه‌ای که درآمدهای آنها کفایت مخارج را نمی‌دهد. نارسایی قوانین و مقررات مالی، عدم اطلاع کافی مسئولان و کارشناسان حکومتهای محلی از قوانین، آیین‌نامه‌ها و دستورالعملهای مالی نیز مشکلات کمبود درآمدها را مضاعف کرده است.

• وجود تناقضات قانونی و به روز نبودن قوانین و مقررات (قانون شهرداری کشور مصوب سال ۱۳۴۴ هجری شمسی) مشکلات متعدد اجرایی ایجاد کرده است.

مشکلات فوق و مسائل متعدد دیگر، وضعیت نامناسبی را برای اداره امور حکومتهای محلی و بهره‌گیری کامل از مشارکت محلی ایجاد کرده است.

شما به عنوان تحلیل‌گر مسائل مدیریت دولتی، با توجه به نظریه‌های مطرح در این زمینه، ضمن ریشه‌یابی این مشکلات، چه راهکارهای علمی و کاربردی را برای بهبود وضعیت حکومتهای محلی در ایران و تقویت سیاست تمرکززدایی دولت، تدوین می‌کنید؟

۳

انتخابات مجلس و تغییر مدیر دولتی

پس از برگزاری یکی از دوره‌های انتخاباتی مجلس که نمایندگان شهر نیز مشخص شدند، در یکی از نواحی آموزش و پرورش شهرستان، در اواخر سال اتفاق غیرمنتظره‌ای رخ داد: مدیر یکی از ادارات آموزش و پرورش را رئیس سازمان احضار می‌کند و در آن جلسه که به صورت محرمانه برگزار می‌شود و چند تن از معاونین و دست‌اندرکاران سازمان و مسئولان شهری نیز حضور دارند، از مدیر اداره می‌خواهند که از سمت خود استعفا دهد. ایشان چند روزی فرصت می‌خواهد، ولی پس از اتمام مهلت بنا به دلایلی نمی‌پذیرد که استعفا دهد.

پس از زمان کوتاهی که از این واقعه می‌گذرد، یک روز صبح شخصی در اداره مذکور به عنوان رئیس جدید معرفی می‌شود و عنوان می‌شود که رئیس سابق استعفا داده و استعفایش نیز پذیرفته شده است. کارکنان پس از کند وکاوهای اولیه متوجه می‌شوند که وی استعفا نداده و صرفاً به علت اینکه گرایش سیاسی وی با طیف جدید که در انتخابات مجلس شورای اسلامی پیروز شده‌اند همخوانی ندارد، برکنار شده است. این عزل و نصب غیر منتظره با توجه به اینکه رئیس سابق حدود ۲۰ سال در سمتهای مدیریتی در بخشهای مختلف آموزش و پرورش مشغول به کار بوده است و همواره به عنوان یک چهره موفق در اداره مطرح بوده، مورد اعتراض واقع می‌شود تا جایی که از طرف کارمندان و مدیران مدارس ناحیه تجمعی اعتراض‌آمیز در اداره صورت می‌گیرد. ولی رئیس قبلی برکنار و رئیس جدید جانشین و به تدریج تعدادی از معاونین اداره هم تعویض می‌شوند.

اما این پرسش همچنان در اذهان افراد بی‌پاسخ می‌ماند که چرا فردی که سالهای متمادی زحمات فراوانی برای اداره امور کشور کشیده و به عنوان مدیر

موفق نیز شناخته شده، به طور ناگهانی از کار برکنار می‌شود و فردی جای او را می‌گیرد که بنا به گفته کارشناسان و مدیران آموزش و پرورش، تجربه درست و چندانی در مدیریت نداشته است. و اینکه چرا با آمدن رئیس جدید تعداد زیادی از معاونین طراز اول اداره نیز تعویض می‌شوند.

این قضیه یکی از نمونه‌های کوچک تعویضهای مدیریت در سازمانهای دولتی کشور به دلیل جابه‌جایی قدرت در انتخابات قوهٔ قانونگذاری یا مجریه است.

۱. با توجه به این نوع رخدادها در نظام مدیریت دولتی ایران، شما به عنوان تحلیل‌گر مسائل مدیریت دولتی، ریشه‌های اصلی این مشکل را ناشی از چه عواملی می‌دانید؟

۲. آیا تغییر و تحولات سطوح مختلف مدیریت با تغییر در رأس قدرت اجرایی و قانونگذاری توجیه علمی و منطقی دارد؟

۳. برای پیشگیری از وقوع چنین رخدادهایی چه راهکارهایی پیشنهاد می‌کنید؟

۴

تناقض قوانین در واگذاری تصدیهای دولتی

این قضیه در زمینه انعقاد قرارداد در خصوص واگذاری انجام امور خدماتی و پشتیبانی دستگاههای اجرایی به شرکتهای خدماتی و وجود تعارض در برخی مقررات و دستورالعملهای ابلاغی ضد و نقیض در این خصوص است که موجب برخی مشکلات در دستگاههای اجرایی شده است.

بر اساس تبصره ۴ مصوبه شماره ۳۸۳۲۶ مورخ ۸۱/۹/۵ هیئت وزیران، تعیین صلاحیت شرکتهای خدماتی و پشتیبانی که امور خدماتی و پشتیبانی دستگاههای دولتی را طی انعقاد قرارداد فی ما بین انجام می‌دهند، به وزارت کار و امور اجتماعی واگذار شده است و این وزارتخانه مکلف شده است که حداکثر ظرف مدت شش‌ماه نسبت به بررسی و صلاحیت آنها اقدام و صورت شرکتهای واجد شرایط را به منظور انعقاد قرارداد به دستگاههای اجرایی اعلام کند.

همچنین در بند ۶ مصوبه مذکور، شرکتهای طرف قرارداد موظف شده‌اند که در تعیین میزان حقوق کارگران خود دستورالعمل و ضوابط قانونی ابلاغی از طرف وزارت کار و امور اجتماعی را رعایت کنند.

در بند ۸ مصوبه مذکور، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مکلف شده است که با هماهنگی وزارت امور اقتصادی و دارایی فرمهای استاندارد برای انعقاد قرارداد با دستگاههای اجرایی را تهیه کند.

وزارت کار و امور اجتماعی طی دستورالعمل مصوب شورای عالی کار، شرکتهای خدماتی را به اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل ملزم کرده است؛ یعنی کارگران تحت پوشش این‌گونه شرکتها که قبلاً حقوق و دستمزد آنها بر اساس حقوق پایه محاسبه می‌شد، اینک باید بر اساس گروههای شغلی (گروههای ۱ تا ۲۰)

و لحاظ کردن سنوات خدمت و مدرک تحصیلی محاسبه شود، که متضمن بار مالی برای دستگاههای اجرایی است.

گفتنی است که اکثر دستگاههای اجرایی به علت تکمیل نکردن پستهای سازمانی و با وجود منع قانونی، ناگزیر از به‌کارگیری این نیروها در بخش تخصصی‌اند که بار مالی اجرای طرح به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد.

بر اساس بند ۱۱ مصوبه شماره ۵۹۶۴/ت۲۸۵۱۲ مورخ ۸۲/۲/۲۳ هیئت دولت در رابطه با ضوابط اجرایی بودجه سال ۱۳۸۲ کل کشور، حداکثر اعتبار فصل دوم (از فصول موافقتنامه بین دستگاههای اجرایی با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان که هزینه‌های مربوط به پرداخت به شرکتهای خدماتی بابت به‌کارگیری کارکنان تحت پوشش خود که به صورت قرارداد در دستگاههای اجرایی فعالیت می‌کنند از این فصل تأمین می‌شود) برابر با عملکرد سال ۱۳۸۱ در نظر گرفته شده است.

با بررسی سه مصوبه مذکور و ایجاد ارتباط بین آنها نتیجه گرفته می‌شود که شرکتهای خدماتی موظف‌اند طرح طبقه‌بندی مشاغل را در سال ۱۳۸۲ اجرا کنند. در غیر این صورت ممکن است صلاحیت آنها لغو و یا مشمول پرداخت جرایم قانونی شوند. از طرف دیگر، دستگاههای اجرایی اعتبار مورد نیاز برای اجرای چنین طرحی (طبقه‌بندی مشاغل کارکنان خدماتی و پشتیبانی) را ندارند؛ زیرا حداکثر اعتبار آنها برابر عملکرد سال ۱۳۸۱ است که نه تنها افزایش پایه حقوق نسبت به سال قبل در نظر گرفته نشده، بلکه بار مالی ناشی از اجرای این طرح توسط شرکتهای خدماتی که در واقع باید دستگاههای اجرایی آن را پرداخت کنند، نیز در اعتبارات آنها لحاظ نشده است.

با توجه به وجود مشکل فوق و ابهامات به وجود آمده، دستگاههای اجرایی تکلیف خود را در نحوه انعقاد قرارداد نمی‌دانند و در برخی از دستگاهها هنوز قرارداد منعقد نشده است که این مسئله خود مشکلات دیگری همچون عدم پرداخت به نیروهای شرکتی، بیمه و جز اینها را به دنبال دارد.

حال با توجه به قضیه فوق که بیانگر یکی از موارد تناقض قوانین و

مقررات در خصوص سازمانهای دولتی است، هر یک از پرسشهای زیر را تجزیه و تحلیل کنید:

۱. آیا موارد دیگری در خصوص تناقض قوانین و مقررات در دستگاههای اجرایی دولتی سراغ دارید؟ آنها را در کلاس مطرح و دربارهٔ آن بحث کنید.

۲. به نظر شما وجود چنین تناقضهایی در قوانین و مقررات دولتی، ریشه در چه موضوعی دارد؟ برای هماهنگ‌سازی قوانین و مقررات وضع شده چه ساز وکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

۳. اگر شما به جای مدیران سازمانهای دولتی بودید که بر اساس شرایط بیان شده در این قضیه، از یک طرف فاقد اعتبار لازم برای تأمین بار مالی ناشی از این قانون، و از طرف دیگر، به عنوان یک مدیر دولتی موظف به اجرای این قانون هستید؛ چه اقدامی می‌کردید؟

۵

تبانی در واگذاری

شرکت نور که زمینهٔ فعالیت آن مشاوره انرژی است، با ده نفر کارمند، و با سابقه‌ای چندین ساله، عموماً طرف قرارداد پروژه‌هایی است که در مناطق نفت‌خیز و صنایع پتروشیمی فعالیت دارند. این شرکت در یکی از قراردادهای خود وظیفه مشاوره انرژی یکی از شرکتهای پتروشیمی را بر عهده می‌گیرد و با کمال جدیت و صداقت و به نحو احسن به انجام وظیفه می‌پردازد. با اینکه کار این شرکت خوب و موفقیت‌آمیز است و از شهرت و وجهه خوبی در جامعه برخوردار است، ولی شرکت پتروشیمی پس از دو سال بدون هیچ دلیلی و بدون اطلاع قبلی، قرارداد خود را با شرکت نور تمدید نمی‌کند و شرکت مجبور به جمع‌آوری وسایل خود و بازگشت به تهران می‌شود.

از طرف دیگر، درست هم‌زمان با این واقعه، سه تن از افراد فعال و قوی این شرکت (که حتی به یکی از آنها از طرف شرکت پتروشیمی پست بالایی پیشنهاد شده بود) به نامهای آقایان هوشنگی متخصص کامپیوتر با مدرک فوق لیسانس و ۳۰ سال سن و شش سال سابقه کار، تیموری متخصص در زمینه انرژی با مدرک لیسانس و ۳۱ سال سن و هشت سال سابقه کار، حیدرپور متخصص برنامه‌ریزی فنی با مدرک لیسانس و ۲۹ سال سن و هفت سال سابقه کار که وظایف کلیدی و مهمی در شرکت نور داشتند و در عقد قرارداد با شرکت پتروشیمی نقش اساسی داشتند، با بهانه‌های مختلف استعفا دادند و شرکت را رها نمودند. در همین زمان، تمام اطلاعات پروژه‌های شرکت نور که مربوط به قرارداد با شرکت پتروشیمی بود، از روی رایانه‌ها نیز پاک شد.

از آنجا که مدیرعامل شرکت نور به این افراد اعتماد کامل داشت، تمام

کارهای آنها را در زمان عضویتشان در شرکت به طور کامل به خود آنها واگذار کرده بود و مدیر عامل از جریان فعالیتهای کاری آنها اطلاع چندانی نداشت. با توجه به اینکه این سه فرد هسته اصلی شرکت در زمینه رایانه و فعالیتهای کارشناسی را تشکیل می‌دادند، شرکت نور با مشکلات بزرگی در این زمینه (رایانه و کارشناسی) روبه‌رو شد؛ اما از آنجا که شرکت در طول سالها فعالیت خود اعتبار خوبی کسب کرده بود، توانست با عقد قراردادهای دیگر با سایر شرکتهای نفتی و پتروشیمی و جذب نیروهای جدید، به سختی این مرحلهٔ بحرانی را پشت سر بگذارد و به شرایط گذشته بازگردد. اما بعدها معلوم شد که در رابطه با آن ماجرا و عدم تمدید قرارداد شرکت پتروشیمی، بین یکی از مسئولان ارشد یکی از واحدهای شرکت پتروشیمی و سه فرد مستعفی تبانی صورت گرفته و با هم یک شرکت جدید ثبت کرده و پروژه لغو قرارداد شده با شرکت نور به این شرکت جدیدالتأسیس واگذار شده است. هر چند، این شرکت جدیدالتأسیس در آینده‌ای نه چندان دور با مشکلات فراوانی روبه‌رو و منحل شد.

۱. به نظر شما چه عواملی به این مشکلات در واگذاری کارهای پیمانکاری و تصدی‌گری دولتی به شرکتهای پیمانکار و خصوصی می‌انجامد؟

۲. چگونه می‌توان از بروز چنین مشکلاتی جلوگیری نمود؟

۳. چگونه شرکتهای خصوصی می‌توانند از جدا شدن افراد ماهر، و تشکیل یک شرکت رقیب جلوگیری کنند؟

۶

رابین‌هودهای شکست‌خورده

در شهر اصفهان، همانند سایر شهرهای کشور، خیابانی نیست که طی یکی دو سال گذشته در آنها دست کم چند صندوق قرض‌الحسنه تأسیس نشده باشد. تنها در یک خیابان شهر به نام جی که در قسمت نسبتاً قدیمی شهر واقع شده است، حدود بیست شعبه از این صندوقها وجود دارد که اکثر آنها اکنون تعطیل شده‌اند و یا دیگر حجم فعالیت قبلی خود را ندارند. از لحاظ وسعت مکان و کیفیت ساختمان و سایر امکانات بعضی از این صندوقها با بزرگ‌ترین بانکهای کشور رقابت می‌کنند. شعبه اصلی یکی از این صندوقها در این خیابان دست کم ۳۵۰ نفر کارمند دارد که بیشتر آنها کارشناس‌اند و بالغ بر ۱۰۰۰ میلیارد تومان سپرده در اختیار دارد. ولی به علت هجوم مردم در یکی دو ماه گذشته به این صندوقها برای باز پس گرفتن اصل سپرده‌های خود و توقف نسبی فعالیتهای وام‌دهی آنها، بالغ بر نیمی از این تعداد اخیراً از کار برکنار و بیکار شده‌اند.

کمتر خانواده‌ای در شهر اصفهان پیدا می‌شود که سال گذشته به نحوی تحت تأثیر عملکرد صندوقهای بزرگ و کوچک قرض‌الحسنه شهر قرار نگرفته باشد. از یک طرف، خانواده‌هایی که در این صندوقها ودیعه‌سپاری کرده و از وامهای ارزان‌قیمت آنها برای خرید سرپناه و خودرو منتفع شده‌اند، دعاگوی مدیران این صندوقها هستند و از خدمات آنها تعریف و تمجید می‌کنند؛ ولی از طرف دیگر، خانواده‌هایی که تحت تأثیر این شرایط سپرده‌گذاری کرده‌اند تا پس از چند ماه بتوانند از وامهای این صندوقها بهره‌مند شوند، خود را فریب‌خورده و مال‌باخته یافته‌اند. این صندوقها عمدتاً نهادهای مالی دولتی را مسبب شرایط سخت خود می‌دانند، در حالی که ممکن است واقعیت چیز دیگری باشد.

صندوقهای قرض‌الحسنه موجود که البته فعالیت آنها به‌جز اسم با عقد اسلامی قرض‌الحسنه هیچ ارتباطی ندارد، نهادهای خودجوش مالی هستند که از بطن جامعه برخاسته‌اند و به نیازهای ارضا نشده مردم پاسخ می‌دهند. مردم همیشه به وجود تعاونیهای پولی و مالی و دریافت وامهای نسبتاً کوچک، ولی سریع‌الوصول، بی‌دردسر و ارزان نیاز دارند.

صندوقهای مورد بحث، در ابتدا این نیاز را با سهولت غیرقابل تصوری تأمین می‌کردند، منتهی از آنجا که شالوده این فعالیتها بر پایه و اساس غلطی بود، فعالیت آنها نمی‌توانست پایدار باشد و بدون انقطاع تا پایان ادامه یابد. این یک واقعیت است که تا زمانی که جمع ورودی سپرده‌ها و اقساط وامها و کارمند آنها در واحد زمان بیشتر از مبلغ وامهای پرداختنی توسط هر یک از صندوقها می‌بودند، این نهادها با پرداخت وامهای در تعهد خود، مشکلی نداشتند و می‌توانستند به فعالیت خود ادامه دهند.

اما در چند ماه آخر سال پس از اینکه مردم دیگر تب و تاب قبلی را در سپرده‌گذاری نداشتند، و از طرف دیگر تعهدات سر رسید شده این صندوقها بر جمع نقدینگی، سپرده‌های جدید و داراییهای منقول و غیرمنقول و سایر داراییها فزونی پیدا کرد، مشکل ظهور کرد.

حال این پرسشها در ذهنها مطرح شده است:

۱. چگونه باید پاسخگوی خانواده‌های متضرر و بیکاران افزوده‌شده باشیم؟

۲. نهادهای ناکارا را چگونه باید به کارامدی و سوددهی برسانیم؟ نقش ارشادی و نظارتی نهادهای دولتی در فرایند شکل‌گیری و خاتمه دادن به چنین مشکلاتی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۳. با توجه به ورشکستگی و تعهدات مالی این صندوقها به اقشار مختلف مردم، چه راهکارهایی را برای حل این مشکل به مسئولان پولی و بانکی و قضایی کشوری و محلی پیشنهاد می‌کنید؟

۷

کلاهبرداری در شرکت انبوه‌سازان

در یکی از روزها شخصی به نام آقای وزین به یکی از شهرهای شمالی کشور آمد و با ادعای اینکه یکی از اعضای فعال شرکت انبوه‌سازان مرکزی است، مؤسسه انبوه‌سازان را راه‌اندازی کرد و در کنار آن به معاملات دیگری مثل معامله املاک، خودرو، زمین و جز اینها پرداخت.

اخلاق بسیار خوب، زبان نرم، چهره خندان، و رفتار متواضعانه از خصوصیات اخلاقی وی به شمار می‌آمد. به دلیل این ویژگیها در انجام معاملات، افراد را جذب کرد و کمتر معامله‌ای پیش می‌آمد که پس از مذاکره پیروز از آن بیرون نیاید. ورود این شخص به این شهر، در همه جا پیچید و پیش‌فروش آپارتمانها، متقاضیان بسیار پیدا کرد و افراد از دور و نزدیک نزد او می‌رفتند و متقاضی خرید طرحهای در دست اجرای او می‌شدند.

معاملات کلان بسیاری را انجام داده بود و کارش رونق بسیار پیدا کرده بود. روزی یکی از طلبکاران برای گرفتن طلب خود به مؤسسه رفت، اما او را در شرکت نیافت و اعضای شرکت نیز از حضور او اظهار بی‌اطلاعی کردند. تنها اطلاعی که از طریق خانواده او به دست آورده شد، این بود که آقای وزین به مسافرت رفته است. چند ماهی گذشت و از آقای وزین خبری نشد، و پروژه‌ها به علت عدم حضور او متوقف شد.

کارگران و سایر طلبکاران یک طرف و افرادی که واحدهای پیش‌فروش را خریداری کرده بودند، از طرف دیگر، اوضاع آشفته‌ای را به وجود آورده بود. تعدادی از طلبکاران به شرکت انبوه‌سازان مرکزی (واقع در تهران) رفتند و برای پیدا کردن آقای وزین تقاضای کمک کردند، و از همه بدتر اینکه شرکت مرکزی

از عضویت چنین شخصی اظهار بی‌اطلاعی کرد و معلوم شد که تمام مدارک او جعلی بوده است.

در حال حاضر آقای وزین یک شخص فراری است که مراجع قانونی هنوز نتوانسته‌اند او را دستگیر کنند و بر اساس برآوردی که صورت گرفته، معلوم شد مبلغی بالغ بر ۲ میلیارد تومان کلاهبرداری کرده است.

۱. به نظر شما چرا چنین کلاهبرداریهایی در کشور صورت می‌پذیرد؟

۲. ضمن شناسایی ریشه‌های این مسئله و تبیین نقش دولت در پیشگیری از وقوع چنین رخدادهایی، چه راهکارهایی را پیشنهاد می کنید.

۸

تبدیل سرکارگر قدیم به رقیبی جدید

شرکت پویش، شرکتی دولتی بود که در زمینه تزریق آلومینیوم و سرب در قالبهای مختلف، فعالیت می‌کرد. روال کار این شرکت بدین صورت بود که قالبهای مختلفی را از شرکتهای گوناگون تولیدی می‌گرفت و قطعه مورد نظر را تولید می‌کرد. مثلاً شرکت ایران‌خودرو، قطعه شاتون را که در موتور ماشین استفاده می‌شود خودش تولید نمی‌کند، بلکه در راستای واگذاری تصدیها این قطعه را به شرکتهایی که در این زمینه فعالیت می‌کنند، سفارش داده و از طریق آنها نیاز خود را تأمین می‌کند. شرکت پویش بعد از مدتی فعالیت، دچار مشکلاتی شد که در نهایت به تعطیلی آن منجر شد. این شرکت ۳۰ نفر کارگر داشت که حدود پانزده نفر در شیفت روز، و پانزده نفر در شیفت شب کار می‌کردند. آقای سوری یکی از سرکارگران شرکت بود که حدود ۱۰ سالی که از تأسیس این کارخانه می‌گذشت به همراه دو سرکارگر دیگر، از بدو شروع کارخانه به استخدام آن در آمده بودند.

در ماههای پایانی سال اتفاقاتی در شرکت رخ داد که به نارضایتی آقای سوری منجر شد و در نهایت با بازخرید نمودن خود، شرکت را ترک کرد. خلاصهٔ مهم‌ترین رویدادها پس از خروج آقای سوری عبارت بودند از:

۱. رابطه بین سرکارگرها تیره شده بود و چوب لای چرخ همدیگر می‌گذاشتند؛

۲. کارگرها ناراضی بودند و اگر هم اعتراض می‌کردند از کار اخراج می‌شدند؛

۳. تمامی افراد مکلف بودند که قوانین و مقررات را موبه‌مو اجرا کنند؛

۴. بعد از مدتی کم‌کم سفارشات کاهش یافت، به گونه‌ای که چندین دستگاه خوابید.

آقای سوری با خروج خود از شرکت، با خرید یک دستگاه کوچک و دست‌دوم و با همکاری چند نفر دیگر، کسب و کار جدیدی را در زمینه تزریق آلومینیوم و سرب در قالبها آغاز نمود و با قیمت پایین‌تری که برای محصولات خود تعیین کرده بود، تمام مشتریان شرکت پویش را به سمت خود کشاند؛ به طوری که تقریباً نیمی از مشتریان جذب شرکت تازه تأسیس او شدند. پس از این ماجرا، به علت شدت گرفتن اختلاف بین سرکارگرها و دیگر بخشهای شرکت، آنها هم دست به چنین کاری زدند و هر یک به انحای مختلف از شرکت پویش خارج شدند. ولی در این میان آقای سوری با دادن مزد بیشتر به کارگران ماهر، اکثر کارگران شرکت پویش را که تقریباً در حال تعطیل شدن بود، جذب شرکت خود نمود. هم اکنون شرکت آقای سوری با ارائه محصولات جدیدتر و متنوع‌تر و کیفیت بالا و گسترش کارخانه خود، گوی سبقت را از همه ربوده است.

۱. به نظر شما ورشکستگی شرکت پویش چه عللی می‌تواند داشته باشد؟

۲. چگونه می‌توان از ورشکستگی شرکتها و سازمانهای دولتی همچون شرکت پویش جلوگیری کرد و از ظرفیتها و تواناییهای افرادی همچون آقای سوری استفاده بیشتری کرد؟

۳. ظهور شرکتهای کارآفرین همچون شرکت آقای سوری از درون شرکتهای دولتی را برای توسعه کسب و کار و اشتغال و تولید در جامعه چگونه ارزیابی می‌کنید؟

فصل سوم

معضلات فساد اداری در سازمانهای دولتی

تعاریف فساد اداری

فساد مفهومی گسترده است که طیف وسیعی از رفتارها و فعالیتهای غیرقانونی، نامشروع، متقلبانه، غیراصولی و نابهنجار را شامل می‌شود. بیشتر تعاریف ارائه شده، بر بهره‌برداری از قدرت، منابع و موقعیت دولتی برای دستیابی به اهداف شخصی تأکید دارند (برینکرهوف[1]، ۲۰۰۰، ص ۲۴۱).

از نظر تاریخی، فساد در تمامی حوزه‌های سیاسی و اداری وجود دارد. حتی فساد در بخش خصوصی نیز موجود است (برینکرهوف، ۲۰۰۰، ص ۲۳۹).

در متون نظری مربوط به فساد اداری، تعاریف مختلفی ارائه شده است که به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود:

- فساد اداری عبارت است از: تخطی افراد از صداقت و درستکاری در انجام وظایف دولتی (اسکانلان[2]، ۲۰۰۴، ص ۳۱۶).
- فساد اداری به عنوان سوء استفاده از قدرت رسمی دولتی برای دستیابی به منافع شخصی تعریف شده است که تهدیدی جدی برای توسعه است (هارهویس[3] و لی‌یو[4]، ۲۰۰۴، ص ۵۴۷).
- سوء استفاده از منابع و نقشهای دولتی در زمینه منافع شخصی یا استفاده

1. Brinkerhoff
2. Scanlan
3. Haarhuis
4. Leeuw

نامناسب از سازمان دولتی برای رسیدن به اهداف غیررسمی (رابرتسون[1] و واتسون[2]، ۲۰۰۴، ص ۳۸۵).

رفتارهای غیرقانونی یا نامناسب متصدیان پستها در بخشهای دولتی و خصوصی در راستای منافع شخصی خود یا بستگانشان و یا تحریک و جهت‌دهی به دیگران برای دست زدن به چنین اقدامات و رفتارها از طریق سوء استفاده از موقعیتهای شغلی که به دست آورده‌اند (برینکرهوف، ۲۰۰۰، ص ۲۳۹).

انواع فساد اداری

در مورد فساد اداری تقسیم‌بندیهای مختلفی شده است که در این مجال به دو تقسیم‌بندی اشاره می‌شود.

هیدن هیمر[3] فساد اداری را به سه دسته تقسیم می‌کند:

۱. **فساد اداری سیاه.** کاری که از نظر توده‌ها و نخبگان سیاسی منفور است و عامل آن باید تنبیه شود (دریافت رشوه برای نادیده گرفتن استانداردها و معیارهای ایمنی در احداث مسکن).

۲. **فساد اداری خاکستری.** کاری که از نظر اکثر نخبگان منفور است، ولی توده‌های مردم در مورد آن بی‌تفاوت‌اند (کوتاهی کارکنان در اجرای قوانینی که در بین مردم محبوبیت چندانی ندارند و کسی به غیر از نخبگان سیاسی به مفید بودن آنها معتقد نیست).

۳. **فساد اداری سفید.** کاری که ظاهراً مخالف قانون است، اما اکثر اعضای جامعه، نخبگان سیاسی و اکثر مردم عادی آن را آن‌قدر مضر و با اهمیت نمی‌دانند که خواستار تنبیه عامل آن باشند (چشم‌پوشی از موارد نقض مقرراتی که در اثر تغییرات اجتماعی و فرهنگی ضرورت خود را از دست داده‌اند) (حبیبی، ۱۳۷۵، ص ۱۵ـ۱۶).

---

1. Robertson
2. Watson
3. Hiedenhimer

برای تبیین مصداقهای فساد اداری، این مفاسد را می‌توان در قالب: ۱) فساد اداری در درون دولت، ۲) فساد اداری در روابط بین دولت با شهروندان بررسی کرد (حبیبی، ۱۳۷۵، ص ۴۷):

۱. انواع فساد اداری در درون دولت:

- استفاده شخصی از وسایل و اموال دولتی؛
- کم‌کاری، گزارش مأموریت کاذب، صرف وقت در اداره برای انجام کارهایی به غیر از وظایف اصلی؛
- دزدی مواد اولیه و مواد مصرفی متعلق به دولت توسط کارمندان و کارکنان؛
- استفاده از امکانات اداری برای پیشبرد اهداف سیاسی توسط کارمندان عالیرتبه و سیاستمداران؛
- فساد قانونی برای انتفاع سیاستمداران و کارمندان دولت؛
- فساد در توزیع حقوق و مزایا و فرصتهای شغلی بین کارمندان؛
- اختلاس و سوء استفاده مالی.

۲. انواع فساد اداری در روابط دولت با شهروندان:

- فساد در ارائه کالاها و خدمات دولتی؛
- فساد در فروش اموال و املاک دولتی به شهروندان؛
- فساد در خریدهای دولتی از بخش خصوصی؛
- فساد در قراردادهای پیمانکاران بخش خصوصی با دولت؛
- فساد در صدور مجوز برای فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی بخش خصوصی؛
- فساد در شناسایی و مبارزه با قانون شکنی؛
- فساد مالیاتی؛
- فساد استخدامی؛

انواع رویکردها به فساد اداری

برای تبیین تفاوتها بین کشورها در ایجاد فساد اداری، سه جریان اصلی وجود دارد:

۱. توجیه و علت‌یابی فساد در قالب موضوعی اقتصادی؛

۲. توجیه و علت‌یابی فساد در قالب موضوعی فرهنگی؛

۳. جریانی که ترکیبی است و به طور ویژه با تصمیم‌گیری راهبردی مرتبط است، به گونه‌ای که به متغیرهای «سخت» (اقتصادی) و متغیرهای «نرم» (فرهنگی) توجه دارد (رابرتسون و واتسون، ۲۰۰۴، ص ۳۸۶).

صاحب‌نظران برای تبیین علل و عوامل فساد اداری و سیاسی در جامعه، رویکردهای مختلفی را مطرح می‌کنند، که مهم‌ترین این رویکردها عبارت‌اند از:

۱. **رویکرد سیاسی.** فساد سیاسی معلول عدم توسعه سیاسی است. اساس فساد قبل از آنکه اقتصادی یا اجتماعی باشد، سیاسی است (نداشتن نهادهای مدنی)؛

۲. **رویکرد اقتصادی.** ریشه مفاسد در ساختار اقتصادی توسعه نیافته است (دولت‌محوری و توزیع و تخصیص نامناسب)؛

۳. **رهیافت عقلانیت فردی.** فساد نتیجه محاسبات عقلانی هزینه‌ها و سودهای کارگزاران حکومتی است که به دنبال منافع خود هستند؛

۴. **رویکرد هزینه-فایده.** کارگزاران رفتارهایشان را طوری تنظیم می‌کنند که نسبت هزینه به فایده بزرگ‌تر باشد (تنبیه و مجازات افراد فاسد ضعیف است و هزینه‌ای که می‌پردازند کمتر از منافع آنهاست)؛

۵. **رویکرد محرومیت نسبی.** افراد، داده‌ها و ستاده‌های خود را با دیگران مقایسه می‌کنند و اگر احساس بی‌عدالتی کنند، به رفتار فسادآمیز اقدام می‌کنند؛

۶. **رویکرد رانت‌جویی.** امتیازات ویژه در نظامهای اقتصادی، و رانتهایی که در اختیار تصمیم‌گیران سیاسی قرار می‌گیرد، زمینه بازار سیاه را فراهم می‌کند.

۷. **رویکرد کارفرما- غیرکارگزار.** در تقسیم‌بندی غلط و فسادآمیز وقتی انجام کارهای کلان به افراد خاص داده می‌شود، معمولاً همین افراد نیز به‌عنوان مأمور کنترل انتخاب می‌شوند.

۸. **رویکرد حامی - پیرو.** به کار گماردن افراد باند در گلوگاههای تصمیم‌گیری با پشتوانه حامیان قدرتمند، زمینه فساد را فراهم می‌سازد (ربیعی، ۱۳۸۳).

علل فساد اداری

با توجه به متون نظری و شواهد تجربی، علل و عوامل مختلفی را می‌توان در اشاعه فساد اداری مؤثر دانست که برخی از مهم‌ترین این عوامل عبارت‌اند از:

- پرداختهای پایین حقوق و دستمزد کارکنان دولتی؛
- نظامهای نامناسب کنترل و نظارت و صدور مجوز در مدیریت دولتی؛
- فشارهای کم از سوی افکار عمومی؛
- عوامل فرهنگی و پیوندهای اخلاقی؛
- تحریف آمار و ارقام اقتصادی (گاتی[1]، ۲۰۰۴، ص ۸۵۱).

روشهای مبارزه با فساد اداری

موضوع مبارزه با فساد اداری همواره به عنوان یکی از موضوعات مهمی است که توجه کارگزاران و سیاست‌گذاران حکومتها را به خود معطوف ساخته است. چرا که نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که فساد باعث کند شدن نرخ رشد اقتصادی می‌شود؛ تصویر نادرست از ترکیب هزینه‌های دولتی ارائه می‌دهد؛ توزیع عادلانه را خدشه‌دار می‌سازد؛ و عامل فقر در اقشار وسیعی از جامعه است (گاتی، ۲۰۰۴، ص ۸۵۱).

با توجه به مبانی علمی مبارزه با فساد اداری و همچنین تجربیات سایر کشورها، برخی از روشهای مبارزه با فساد اداری فهرست‌وار بیان می‌شود:

۱. اصلاح ساختار نظام اداری:

الف) تصمیم‌گیری به صورت زنجیره‌ای باشد و در هر مرحله یک فرد مسئول باشد، و یک نفر مسئول کل فرایند نباشد، تا طالب رشوه شود.

ب) روشهای انجام کار در دستگاههای دولتی باید به طور مستمر از نظر میزان فسادپذیری ارزیابی شود.

ج) چرخش کارکنان بین پستها و واحدهای مختلف برای جلوگیری از تبانی با هم و ارباب‌رجوع.

1. Gatti

د) کاهش میزان اتکا به قضاوت شخصی کارمندان در ارزیابی تعهدات متقابل دولت و شهروندان.

۲. مقررات‌زدایی و خصوصی‌سازی،

۳. احیای باورهای اخلاقی،

۴. نظارت بر ثروت، مصرف و سطح زندگی کارمندان دولت،

۵. جلوگیری از فساد استخدامی،

۶. پاکسازی گروهی و جمعی نظام اداری،

۷. ایجاد نهادهای مستقل و دایمی برای مبارزه با فساد اداری،

۸. سیاست‌زدایی نظام اداری (مدیران برای تأمین منافع خود، تحت حمایت حزبی می‌روند)،

۹. تشویق کارکنان و شهروندان به ارسال اطلاعات و افشاگری،

۱۰. آزادی و مصونیت مطبوعات در ارائه گزارش و افشاگری فساد اداری،

۱۱. آموزش مدیران دولتی در مورد فساد اداری،

۱۲. حساب‌کشی و پاسخگویی در بخش دولتی،

۱۳. افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت (حبیبی، ۱۳۷۵، ص ۸۶ـ۱۲۵).

مقایسه فساد کارگزاران و سیاستمداران کشورها

«سازمان شفافیت بین‌المللی»[1] که مقرّ آن در برلین قرار دارد، همه ساله بر اساس شاخصهایی به رتبه‌بندی کشورها از نظر میزان فساد کارگزاران و سیاستمداران کشورها اقدام می‌کند. طبق تعریف این نهاد بین‌المللی، سوء استفاده از اموال عمومی در منافع شخصی را فساد می‌گویند. جدول ۱ـ۳ رتبه و امتیاز برخی از کشورها را در فساد اداری نشان می‌دهد:[2]

1. International Transparency Organization

۲. برای دریافت اطلاعات جدیدتر و بیشتر به سایت شفافیت بین‌المللی (TI) و یا منبع زیر مراجعه کنید: سیدمحمد مقیمی و همکاران (۱۳۸۵)، *مدیریت تطبیقی*، تهران، انتشارات نگاه دانش.

جدول ۱ـ۳ مقایسه کشورها از نظر میزان سلامت کارگزاران و سیاستمداران (مقیمی و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۵۷۳ ـ ۵۷۸)

کشور	رتبه کشور از نظر میزان سلامت	امتیاز سلامت کارگزاران و سیاستمداران	کشور	رتبه کشور از نظر میزان سلامت	امتیاز سلامت کارگزاران و سیاستمداران
فنلاند	۱	۹/۷	مالزی	۳۹	۵
نیوزلند	۲	۹/۶	کویت	۴۴	۴/۶
دانمارک	۳	۹/۵	کره جنوبی	۴۷	۴/۵
سنگاپور	۵	۹/۳	کلمبیا	۶۰	۳/۷
هنگ کنگ	۱۶	۸	کوبا	۶۲	۳/۷
شیلی	۲۰	۷/۴	چین	۷۱	۳/۴
ژاپن	۲۴	۶/۹	عربستان سعودی	۷۱	۳/۴
عمان	۲۹	۶/۱	ترکیه	۷۷	۳/۲
امارات متحده عربی	۲۹	۶/۱	جمهوری اسلامی ایران	۸۷	۲/۹
بوتسوانا	۳۱	۶	روسیه	۹۰	۲/۸
بحرین	۳۴	۵/۸	الجزایر	۹۷	۲/۷
اردن	۳۷	۵/۳	پاکستان	۱۲۹	۲/۱
قطر	۳۸	۵/۲	اندونزی	۱۳۳	۲

حداکثر امتیاز از نظر سلامت کارگزاران و سیاستمداران عدد ۱۰ و حداقل امتیاز عدد ۱ می‌باشد. بر اساس رتبه‌بندی سازمان شفافیت بین‌المللی در سال ۲۰۰۴ میلادی، کشور فنلاند با امتیاز ۹/۷ در صدر کشورهای سالم جدول قرار دارد. جایگاه ایران نیز با امتیاز ۲/۹ در میانهٔ جدول است.

۹

مزایده خودروهای دولتی

یکی از سازمانهای دولتی مزایده‌ای مبنی بر فروش ۲۰۰ دستگاه خودرو سنگین از طریق یکی از بهترین روزنامه‌ها به اطلاع عموم رسانید. از میان این تعداد، ۱۸۰ دستگاه آن به عنوان خودرو سنددار و ۲۰ دستگاه بدون سند و به قیمت اسقاطی به فروش رسیدند. آقای فرشباف تمامی خودروهای اسقاطی را خریداری کرد و بعد از مدتی یکی از این خودروها را به قیمت خودروی سنددار به آقای ستوده فروخت و انجام امور انتقال مالکیت از سازمان دولتی را به خود آقای ستوده محول کرد.

آقای ستوده غافل از بدون سند بودن خودرو، با استفاده از شاسی خودرو و سایر قطعات، خودرویی را جمع‌آوری و مونتاژ کرد و سپس برای گرفتن سند به آقای شمس که نمایندگی انجام مزایده را در این سازمان دولتی بر عهده داشت، مراجعه کرد و در آنجا به اصل موضوع پی برد. آقای شمس یکی از بازنشستگان وزارت مربوط است که در این بخش به کار گمارده شده است. آقای شمس که احتمالاً همکاران دیگری نیز داشت، در جریان مزایده خودروهای اسقاطی، با فردی خارج از سازمان برای فروش خودروها تبانی کرده بود. به این ترتیب، هنگامی که دستور به مزایده گذاشتن خودروها به نمایندگی ابلاغ شد، آقای شمس و همکاران دیگرش طی گزارشی در مورد وضعیت خودروها به مقامات بالاتر، ۱۸۰ دستگاه خودرو را دارای سند و بقیه را بدون سند اعلام کردند و در نتیجه، مزایده نیز به همین منوال برگزار شد. سپس آقای شمس با فرد خریدار مورد اعتماد خود، ارتباط برقرار کرد و سنددار بودن خودروهای اسقاطی را به اطلاع او رسانید، که البته در مقابل این اطلاعات، مبلغ قابل توجهی نیز دریافت کرد. در نتیجه، آقای فرشباف در مزایده قیمت بیشتری نسبت به سایر افراد پیشنهاد داد و خودروها را خریداری کرد.

در مورد این مزایده، مشکل اینجا بود که آقای فرشباف ورشکسته و متواری شده بود و چکی را که به عنوان شیرینی به آقای شمس داده بود، فاقد اعتبار بود. در نتیجه، از آنجا که آقای فرشباف خودروها را به افراد دیگری فروخته بود، پرداخت این شیرینی از نظر آقای شمس بر عهده آقای فرشباف بود. به همین دلیل از ارائه سند خودداری می‌کرد و در مراجعات مختلف آقای ستوده، مشکل عدم تبدیل پلاک خودرو از حالت سازمانی به شخصی را از طرف راهنمایی و رانندگی بهانه می‌کرد.

آقای ستوده پس از چندین‌بار مراجعه به اصل ماجرا پی می‌برد. او که بسیار مستأصل شده بود، سرانجام به این نتیجه رسید که راهی جز پرداخت مبلغ درخواستی آقای شمس ندارد. زیرا از طرفی هیچ مدرکی مبنی بر وجود تخلف از قانون برای استناد در مراجع ذی‌صلاح در دست نداشت، و از طرفی هم اگر این مبلغ را پرداخت نمی‌کرد، چندین برابر متضرر می‌شد؛ چون مجبور بود خودروهای مونتاژی خود را به قیمت اسقاطی بفروشد. او بلافاصله بعد از پرداخت مبلغ مورد نظر توانست سند را با پلاک شخصی در عرض یک روز تحویل بگیرد؛ کاری که چندین ماه به طول انجامیده بود. گویی تمام روالهای اداری خود به خود طی شده باشد.

با توجه به موارد مطرح شده در این قضیه، مسائل و مشکلات موجود را فهرست کنید.

۱. به نظر شما چه عواملی باعث سوء استفاده افراد در فرایند مزایده سازمانهای دولتی می‌شود؟

۲. چه راهکارهایی را برای اطمینان از ایجاد سلامت اداری و مالی در مزایده اموال دولتی (خودروها، شرکتها و اموال) پیشنهاد می‌کنید؟

۱۰

خیانت صندوق‌دار

در سال ۱۳۸۴ هجری شمسی، یکی از بانکها به منظور افزایش کادر پرسنلی خود برای کار در شعبه‌های جدیدالتأسیس، به درج آگهی پرداخت و از افراد علاقه‌مند به کارهای بانکی دعوت به همکاری کرد. چندبرابر افراد مورد نیاز بانک، فرم مربوط تکمیل و به مرکز ارسال شد.

بخش گزینش بانک برای انتخاب افراد مورد نظر خود امتحان کتبی از متقاضیان استخدام به عمل آورد، و سپس تعدادی از آنان را برای مصاحبه دعوت کرد.

آقای امیرهوشنگ فانی جوانی بیست‌ساله و ساکن شهرهای اطراف با مدرک تحصیلی دیپلم نیز از جمله دعوت‌شدگان بود.

نام او پس از شرکت در مصاحبه در میان لیست قبول‌شدگان منتشر شد و پس از شرکت در کلاسهای آموزشی که از طرف بخش آموزش بانک مربوط برگزار شد، توانست در زمره کارکنان آن بانک درآید.

وی نخست در یکی از شعبه‌های دور مشغول به کار شد و در آغاز به کارهایی که اهمیت کمتری داشت، گماشته شد. اما امیرهوشنگ، با هوش نسبتاً خوب و چابکی زیادی که در کار داشت، توانست مراحل پیشرفت را یکی پس از دیگری پشت سر بگذارد.

او تقریباً پس از گذشت یک سال به سمت متصدی باجه دریافت و پرداخت منصوب شد و در این جایگاه به ادامهٔ خدمت پرداخت؛ ولی بیش از دو سالی در این است باقی نمانده بود که به جهت ویژگیهای ذکر شده‌اش، به سمت معاون آن شعبه ارتقا یافت.

آقای فانی مدتی کوتاه در سمت معاونت به انجام وظیفه پرداخت، تا آنکه رئیس شعبه به شعبه مهم‌تری انتقال یافت و پست ریاست در شعبه‌ای که امیرهوشنگ در آن به کار مشغول بود، خالی شد و نخست وی سرپرست موقت آن شعبه و بعد از چندماه کار در این پست موقت، به ریاست شعبه منصوب شد و چند سال هم در این سمت مشغول بود که به شعبه مهم‌تری انتقال یافت.

سرانجام آقای امیرهوشنگ فانی به سمت ریاست صندوق در شعبه مرکزی منصوب شد. سطح دریافت و پرداخت در شعبه مرکزی بسیار بالا و با شعبات پیشین قابل مقایسه نبود. وی مدتی که در این سمت اشتغال داشت، کم‌کم پولهای متمرکز در صندوق نظر او را جلب کرد و به فکر افتاد که راهی برای استفاده نامشروع از آنها بیابد.

سرانجام، او با چندین نفر از مشتریان که در بانک حسابهای قابل توجهی داشتند، طرح دوستی (آن هم در سطح بالا و حتی در سطح خانوادگی) ریخت؛ تا جایی که او را به عنوان امین خود می‌شناختند و اگر گاهی از آنها مبالغ قابل توجهی هم به عنوان وجه دستی کوتاه‌مدت درخواست می‌کرد، بدون هیچ سند و مدرکی در اختیارش می‌گذاشتند. از طرف دیگر، سرکشیهای بازرس صندوق را مورد مطالعه قرار داد تا بتواند تاریخ تقریبی بازرسیهای او را پیش‌بینی کند.

پس از اتمام این دو مرحله، مقدار قابل ملاحظه‌ای از موجودی صندوق را از بانک خارج و در کارهای درآمدزا از آنها استفاده کرد.

از این راه درآمد آقای فانی روز به روز افزایش یافت و به زندگی مرفهی دست یافت.

وی باز سطح ارتباطات خود را گسترش داد و در بخش بازرسی هم توانست دوستانی برای خود دست و پا کند که هرگاه بازرسی خواست اعزام شود او را آگاه سازند.

او با این ساختاری که در ذهن خود چیده و به کار گرفته بود، مدتها وجوه معتنابهی را از بانک خارج می‌کرد و برای استفاده شخصی به کار می‌گرفت و هرگاه

که زمان بازرسی فرا می‌رسید، با استفاده از اعتبار و دوستی خود با افراد معتبر و صاحبان حسابهای ممتاز، از طریق آنان وجوه خارج شده از بانک را تأمین می‌کرد؛ و لذا بازرسیهای انجام شده هم در جلوگیری از این روند ناشایست اثری نداشت.

ولی زندگی پرزرق و برق وی که تناسبی با میزان دریافتی وی از بانک نداشت، موجبات شک و شبهه و توجه مقامات بالادست شد.

حال با توجه به مطالب مطرح شده در این قضیه:

۱. آیا می‌توانید مسئولان را در پیگیری این موضوع و به نتیجه رسیدن آن راهنمایی کنید؟

۲. به نظر شما این قضیه با استفاده از کدام رهیافت فساد اداری و مالی قابل تبیین است؟

۳. راهکارهای شما برای جلوگیری از بروز چنین رخدادهایی در سازمانهای دولتی چیست؟

۱۱

سوءاستفاده از اعتماد

حسین حبابی دیپلمه علوم انسانی مدت زیادی بود که به دنبال کار می‌گشت و نمی‌توانست کاری پیدا کند. از طرف دیگر، پسری داشت که پشت کنکوری بود و برای قبول شدن پسرش در کنکور و حضور وی در کلاسهای کنکور احتیاج به پول داشت.

سرانجام، توسط یکی از آشنایان توانست در یک شرکت فرش به عنوان راننده انبار مشغول به کار شود.

در ابتدا آقای حبابی با جدیت کار می‌کرد و اعتماد همه را به خود جلب کرده بود و خود را کارمندی جدی و فعال نشان می‌داد. مدیر پس از مشاهده جدیت او تصمیم گرفت، پست انبارداری شرکت را به او واگذار کند.

وی مدتی در این شغل مشغول به کار شد و از شغل خود بسیار راضی بود، تا اینکه پسرش در دانشگاه قبول شد. او مجبور بود شهریه ترم اول دانشگاه پسرش را بپردازد. به همین علت تصمیم گرفت از مدیر درخواست وام کند، ولی مدیر بنا به دلایلی با درخواست وام او موافقت نکرد.

حسین حبابی که از گرفتن وام ناامید شده بود، تصمیم گرفت هر طور که شده این پول را تهیه کند. بعد از گذشت چند ماه از این موضوع، یکی از مشتریان شرکت نزد وی آمد و از جابه‌جایی فرشهای خود شکایت کرد و گفت: آقای مدیر، ما سفارش ۳۰۰ عدد فرش درجه یک را داده بودیم، ولی بین آنها ۱۰ فرش درجه دو بود.

مدیر که بسیار تعجب کرده بود، به مشتری گفت: حتماً اشتباهی رخ داده است. سپس به بررسی صحت ادعای مشتری پرداخت و پس از اطمینان از این

موضوع، مشکل وی را حل کرد. ولی مدیر می‌دانست که اشتباه نشده و احتمالاً ایرادی در کار است؛ در نتیجه تصمیم گرفت که به کنترل کالاهای انبار بپردازد.

مدیر از حسابرس شرکت خواست که فرشهای انبار را شمارش کند و هرگونه ایرادی را سریعاً به او گزارش دهد.

حسابرس پس از شمارش فرشها متوجه شد که در کارتهای مختلف انبار، جابه‌جایی صورت گرفته است. یعنی در انبار از یک محصول زیاد و از یک محصول دیگر تعداد کمتری موجود است.

پس از تحقیق و تفحص بسیار متوجه شد که حسین حبابی فرشهای درجه دو را با فرشهای درجه یک جابه‌جا می‌کرده و سپس فرشهای درجه دو را با قیمت فرش درجه یک به فروش می‌رسانده، و مابه‌التفاوت را به جیب می‌زده است. حسابرس این قضیه را به مدیر اطلاع داد.

۱. حال به نظر شما، اقدام آقای حبابی با استفاده از کدام رهیافت فساد اداری قابل بررسی است؟

۲. برای پیشگیری از وقوع این گونه فسادها در سازمانها، چه راهکارهایی پیشنهاد می‌کنید؟

۳. اگر به جای مدیر سازمانی بودید، با آقای حبابی چه برخوردی می‌کردید؟

۱۲

تخلفات مالی در بیمارستان

یکی از بیمارستانهای خصوصی به علت مجهز و نوساز بودن، از بیمارستانهایی است که در شهر مقبولیت و مراجعان زیادی دارد. نحوه پذیرش این بیمارستان به دو صورت است: ۱) بیماران تصادفی و اورژانسی، ۲) بیمارانی که خود مراجعه می‌کنند. در مورد بیماران تصادفی که به اورژانس یا با حالت اضطراری به بیمارستان انتقال داده می‌شوند، حق بیمه تعلق می‌گیرد، ولی در مورد بیمارانی که خودشان برای درمان به آنجا مراجعه می‌کنند، با توجه به خصوصی بودن بیمارستان، کل مبلغ دریافت می‌شود. واحدهای این بیمارستان به صورت مجزا و تقریباً مستقل فعالیت می‌کنند.

آقای حسینی مدت ۳ سال است که در بخش حسابداری این بیمارستان مشغول به کار است و از همان ابتدا به علت خوش‌زبانی و همچنین نحوه برخورد و تعاملات با دیگر کارمندان، کارمندی متعهد و بااخلاق به شمار می‌آید. آقای حسینی تا چهار سال پیش در شهر دیگری زندگی می‌کرد و بعد از آمدن به این شهر، بعد از یک سال در حسابداری این بیمارستان مشغول به کار شد. البته آقای حسینی از خانواده‌های معروف است که از امتیازات خاصی برخوردارند و علاوه بر آن، ایشان از اقوام رئیس بیمارستان است.

از سوی دیگر، آقای عباسی نیز یکی از کارمندان باهوش، زیرک، جوان و متعهد بیمارستان است، که در مدت چهار سالی که در این بیمارستان مشغول به کار بوده است، پله‌های ترقی را به سرعت طی کرده و هم اکنون مدیر داخلی بیمارستان است. وی همچنین در یکی از سالهای خدمت خود به عنوان پرستار نمونه کشوری انتخاب شده و همچنین عضو نظام پرستاری استان نیز هست.

نحوه کار آقای حسینی به این صورت بود که پرونده‌هایی را که از قسمت پذیرش می‌آمد، بررسی و طبق اسناد و صورت پرداختهایی که در داخل آن بود، اقدام به گرفتن پول از بیماران می‌کرد. این پرونده‌ها به طور کامل از قسمت پذیرش به این قسمت فرستاده می‌شد و فقط در یک دفتر در نزد مسئول پذیرش، نام آن پرونده بدون هیچ مشخصه دیگری (به فرض مبلغ پرونده و یا اطلاعات دیگر) ثبت می‌شد.

در یکی از روزها، یکی از دوستان آقای عباسی که خود نیز از همکاران بازنشسته است، دچار تصادفی شده و پس از معالجه و درمان به حسابداری مراجعه و مبلغی را پرداخت می‌کند، اما بعد از چند روز نزد آقای عباسی مراجعه کرده و اظهار می‌دارد که مبلغی که چند روز پیش از من گرفته شد، بیشتر از حد معمول بوده است. با مراجعه آقای عباسی و انتقال مسئله به آقای حسینی، وی با معذرت‌خواهی اعلام می‌کند که اشتباهی صورت گرفته و اضافه دریافتی را پرداخت می‌کند و موضوع بدون هیچ گزارشی فیصله می‌یابد. اما بعد از آن، چند مورد اشتباه نیز در یک فاصله کوتاه رخ می‌دهد که آقای عباسی نسبت به این قضیه مشکوک می‌شود و ضمن هماهنگی با آقای حسینی، منشی خود را در اوقات بیکاری نزد حسابداری می‌فرستد تا به بهانه کارآموزی، سروگوشی آب دهد. بعد از مدتی، منشی آقای عباسی بیان می‌کند که در حسابداری ارقام دریافتی بیشتر از ارقام ثبت شده است. به فرض اگر از مبلغ هزینه یک بیمار تصادفی که ۱۰۰۰۰۰ تومان است، ۹۰۰۰۰ تومان آن را باید بیمه بدهد و ۱۰۰۰۰ تومان را باید خود مریض پرداخت کند آقای حسینی به جای ۱۰۰۰۰ تومان، مبلغ بیشتری از آنها می‌گیرد و به دلیل خصوصی بودن بیمارستان، و همچنین آشنا نبودن بیماران با قوانین، مراجعان نیز با رضایت و هیچ‌گونه اعتراضی پول را پرداخت می‌کنند. آقای عباسی با مراجعه به رئیس بیمارستان موضوع را گزارش می‌دهد، اما چون مدرکی ندارد، رئیس بیمارستان به او می‌گوید که آقای حسینی از خانواده‌های محترمی هستند و امکان سرزدن چنین اقداماتی از ایشان بعید است. ولی با اصرار زیاد آقای عباسی، رئیس بیمارستان یک کارمند خانم به آن بخش اضافه می‌کند. هر چند در ابتدای امر با اعتراض آقای حسینی مواجه می‌شود

که ما نیاز به کارمند دیگری نداریم، اما بعد از چندی، آقای حسینی کارمند جدید را نیز با مبلغی پول و شریک کردن آن در اختلاسها، با خود همدست می کند.

آقای حسینی نسبت به اختلاس پولها اقدام جالب و نادری را نیز انجام می‌داد و آن اینکه در مورد بیمارانی که خود به بیمارستان مراجعه می کردند و معمولاً تعداد آنها نیز زیاد و مبالغ دریافتی از آنان سنگین بود، پرونده‌های آنها را به طور کامل نابود می کرد و مبلغ آن را بدون هیچ ثبتی از آن خود می کرد. البته با هماهنگیهایی که در قسمت پذیرش انجام می‌داد، هیچ گونه ردی از خود بر جای نمی گذاشت. بعد از گذشت چند ماه تحقیق و بررسی، آقای عباسی با کمک دانشکده علوم پزشکی توانست به شکل نامحسوسی، بالاخره قضیه آقای حسینی را کشف کند و اختلاس او را بر ملا سازد، که کل مبلغ اختلاس شده ۲۷۰ میلیون تومان بود. جالب توجه اینکه تنها اقدامی که بر علیه آقای حسینی صورت گرفت، عزل ایشان از سمتش و باز پس گیری مبلغ اختلاس شده بود؛ البته مبلغی که خود ایشان اظهار کرده بود. جالب‌تر اینکه بعد از بررسی سابقه ایشان معلوم شد که در شهر قبلی نیز اقدامی مشابه را انجام داده و به عللی نامعلوم هیچ گونه برخوردی با وی صورت نگرفته و تنها مبلغی که خود آقای حسینی نسبت به آن اعتراف کرد، باز پس گرفته شده بود.

۱. با توجه به نکات مطرح شده در این قضیه، ریشه‌های اصلی رخداد این گونه سوء استفاده‌های مالی در این سازمان خصوصی چیست؟

۲. با توجه به اینکه مبالغ دریافت شده از شهروندان بوده است، چرا مراجعان از میزان تعرفه‌ها اطلاعات چندانی ندارند و نظارت لازم بر عملکرد این سازمانهای خصوصی از طرف نهادهای دولتی صورت نمی گیرد؟

۳. چه راهکارهایی برای پیشگیری و درمان این نوع سوءاستفاده‌ها پیشنهاد می کنید؟

۱۳

رشوه‌خواری در سازمان

چند سالی در یک سازمان مشغول به کار بودم که از نظر تعداد کارکنان در سطح یک سازمان معمولی بود. در بین این کارمندان دو نفر بودند که یکی از آنها دارای مدرک کارشناسی ارشد و از نظر فیزیکی چاق و قدکوتاه بود و خان صدایش می‌کردند و دیگری دارای مدرک لیسانس و قدبلند و میان‌سال که دکتر صدایش می‌زدند. این دو نفر از کارمندان باسابقه سازمان بودند و خیلی خودشان را پولدار و ثروتمند جلوه می‌دادند و هر روز با لباسهای متفاوت و با ماشینهای مدل بالا سر کار می‌آمدند.

کار این دو نفر رسیدگی به شکایات مردم، بازدید از دفاتر مالی شرکتها، شرکت در مجامع عمومی شرکتها و تغییرات ثبتی بود. به طوری که شرکتها را براساس نوع فعالیتشان بین خود تقسیم‌بندی کرده بودند.

آقای چاق هر روز به موقع سرکار حاضر می‌شد و حتی دیرتر از همه کارش را تعطیل می‌کرد، ولی آقای لاغر کارمند بی‌انضباطی بود که دیرتر سر کار می‌آمد و زودتر هم می‌رفت و هیچ‌کس هم چیزی نمی‌گفت، تا اینکه بالاخره یک روز آقای چاق با ارباب‌رجوع درگیری لفظی پیدا کرد و خبر در کل سازمان پیچید. از قضا همان روز قضیه به حراست سازمان کشیده شد و کارکنان متوجه شدند که این آقایان در قبال دریافت رشوه کارهای خلاف مقررات سازمانی انجام می‌داده‌اند، و آن روز هم به دلیل زیاده‌خواهی، با ارباب‌رجوع به مشکل بر خورده بودند. بعد از این ماجرا آقای چاق به یک قسمت دیگر منتقل شد و آقای لاغر همچنان در پست خود انجام وظیفه می‌کرد؛ تا اینکه یک روز آقای لاغر با ارباب‌رجوعی دیگر مشکل پیدا کرد و با یکی از کارمندان نیز به درگیری لفظی پرداخت. قضیه از

این قرار بود که آقای لاغر پیش کارمند هم اتاقی خود، کار ارباب‌رجوع را انجام می‌داد که آقای لاغر به ارباب‌رجوع گفت که چک شما بی‌محل است و موجودی ندارید. گفتنی است که آقای لاغر قبلاً چکی را به بهانه فروش ماشین از ارباب‌رجوع گرفته بود. همکارش هم در این اثنا متوجه ماجرا می‌شود و با آقای لاغر درگیری لفظی پیدا می‌کند. مدیریت قسمت، پرونده را برای بررسی به آقای چاق ارجاع می‌دهد که متأسفانه ایشان هم از ارباب‌رجوع برای حل مشکل، درخواست رشوه می‌کند و ارباب‌رجوع هم مستقیماً خبر را به مدیریت سازمان انعکاس می‌دهد، و بالاخره پس از بررسی و تفحص مشخص می‌شود که قضیه حقیقت دارد. ولی متأسفانه هنوز با گذشت این همه اتفاقات، آقای چاق و لاغر در سازمان مشغول به کار هستند و برخورد قاطعی با آنها نشده است.

۱. به نظر شما چه عللی باعث رخداد چنین وقایعی در سازمانها می‌شود؟
۲. چه راهکارهایی برای حل این معضل وجود دارد؟

فصل چهارم

رضایت ارباب‌رجوع از عملکرد دستگاههای دولتی

انواع شهروندان

«عامهٔ مردم» در قالب نقشهای متعددی با مدیریت دولتی تعامل برقرار می‌کنند: ارباب‌رجوع، مشتری، پیمانکار، مشارکت‌کننده، دادخواه، مشمول قانون، و همچنین افرادی که در سطح خیابانها رفت و آمد می‌کنند. مدیریت دولتی اقتصاد و جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مردم به عنوان شهروندان یک کشور مایل‌اند دولت را اسراف‌کار، غیرقابل اعتماد و غیرپاسخگو خطاب کنند. عامهٔ مردم به عنوان ارباب‌رجوع و مشتری، رضایت بیشتری از دولت دارند،[1] اما به عنوان کسانی که مشمول قانون هستند و بر آنها اعمال قانون می‌شود، کمتر رضایت دارند. نگرشهای مدیریتی، سیاسی و حقوقی، دیدگاههای متفاوتی از عامهٔ مردم دارند. مشارکت موضوعی است که در نگرش سیاسی بر آن تأکید می‌شود و برخی راهکارها را به منظور تقویت عامه مردم در مدیریت دولتی ارائه می‌نماید. در طرف مقابل، مدیریت دولتی جدید به عامهٔ مردم به عنوان مشتری توجه می‌کند. این دیدگاهها می‌توانند با به‌کارگیری در حوزه‌های مختلف مدیریت دولتی، همچون امور خدماتی و

---

۱. در لغت‌نامه‌ها، واژه ارباب‌رجوع مفهوم مشتری را نیز در بر می‌گیرد. ارباب‌رجوع کسانی هستند که معمولاً خدمات حرفه‌ای و مهارتی دریافت می‌کنند، در حالی که مشتریان خریدار فروشگاهی‌اند. مدیریت دولتی جدید از واژهٔ مشتری برای تأکید بر این دیدگاه استفاده می‌کند که آژانسها و کارگزاریهای دولتی باید مشابه کسب و کارهای بازارمدار و فروشگاهها عمل کنند.

درمانی تا حدودی با یکدیگر ترکیب شوند. در این زمینه که کاهش کاغذبازی، به‌کارگیری زبان ساده و روشن و دولت الکترونیک می‌تواند باعث بهبود روابط بین عامهٔ مردم و مدیریت دولتی شود، توافق زیادی وجود دارد. مدیریت دولتی با تدارک کالاهای عمومی و کالاهای شبه عمومی، همچون دفاع از جامعه، امور جاده‌ها، ایجاد تسهیلات فرهنگی و غیره سروکار دارد. مدیریت دولتی همچنین به‌طور فعالانه در ایجاد امنیت، عدالت، امنیت اقتصادی، بهداشت، آموزش و سایر اموری که عاری از هزینه‌های سنگین اقتصادی، سیاسی و اجتماعی نیست، درگیر می‌شود (روزنبلوم و کراوچوک، ۲۰۰۵، ص ۴۳۷ـ۴۳۸).

جایگاه شهروندان در رویکرد مدیریت دولتی سنتی و جدید

از نظرگاه رویکرد مدیریت دولتی سنتی، مدیران دولتی باید با تمام امور جزئی مردم سروکار داشته باشند. اما در نگرش مدیریت دولتی جدید، عامهٔ مردم عمدتاً به عنوان مشتری قلمداد می‌شوند و تأکید بر کارایی، اثربخشی و کاهش هزینه‌هاست (روزنبلوم و کراوچوک، ۲۰۰۵، ص ۴۵۷ـ۴۵۹).

مدیریت دولتی خوب با تأکید بر پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری برای نیازهای مشتریان، به عنوان یکی از جنبه‌های حکمرانی خوب به وسیله آژانسهای خدمات‌رسانی، از اصلاحات در کشورهای در حال توسعه حمایت کرده است. از نظر بانک جهانی، حکمرانی خوب شامل خدمات عمومی است که دارای کارایی لازم، و یک نظام قضایی قابل اعتماد، و مدیریتی پاسخگو به عامهٔ مردم است (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد، ۲۰۰۴، ص ۵).

مدیریت دولتی جدید تلاش می‌کند تا سازمانی پاسخگوتر باشد. به این معنی که با توجه به مجموعه‌ای متنوع از نیازها، خدمات مجزا و متنوعی را برای مردم فراهم کند (فارنهام[1]، ۱۹۹۵، ص ۱۷۰).

1. Farnham

مدیریت دولتی جدید بر این باور است که دولتهای اثربخش و کارآفرین باید بر رضایت مشتریان پافشاری کنند. آنها باید به دقت به مشتریانشان گوش فرا دهند، که این امر از طریق انجام مطالعات پیمایشی و میدانی ممکن خواهد بود. دولتها باید به ساختاردهی مجدد عملیات اساسی خود برای تأمین نیاز شهروندان و مشتریان توجه کنند و با ایجاد رقابت و حق انتخاب برای شهروندان، پویایی بازار را تضمین نموده و مشوقهایی را برای تحریک کارکنانشان برای خدمات‌رسانی مؤثرتر به مشتریان فراهم نمایند (روزنبلوم و کراوچوک، ۲۰۰۵، ص ۲۴).

هادلی[1] و یونگ[2] همانند اُزبُرن[3] و گابلر[4] معتقدند که خدمات عمومی باید کارآفرینانه و پاسخگوی نیاز شهروندان باشد. با رعایت اصول کارآفرینی، از منابع در دسترس حداکثر استفاده می‌شود و در مقایسه با رویکرد مدیریت دولتی سنتی که خدمات در جایگاه ثابتی ارائه می‌شود، روشهای متعددی برای خدمات‌رسانی وجود دارد. ویژگیهای خدمات عمومی پاسخگو و کارآفرینانه به شرح زیر است:

- شفافیت ارزشها و اهداف سازمانی؛
- گرایش به اقدام، موفقیت و تغییر؛
- کسب اطلاعات و تأمین خواسته‌های شهروندان، درگیر ساختن آنها در فرایند خدمات عمومی و پاسخگویی به آنها؛
- تفویض اختیار به حوزه‌های عملیاتی و ایجاد استقلال محلی و تشویق به ریسک و کسب و کارهای کارآفرینانه؛
- ایجاد محیط کاری مشارکتی و سینرژیک (هم‌افزا)؛
- سیستم ارزیابی روشن و شفاف (لاوتون[5] و رز[6]، ۱۹۹۴، ص۲ـ۱۸۱).

1. Hadly
2. Jung
3. Osborne
4. Gaebler
5. Lawton
6. Rose

مدیریت روابط با ارباب‌رجوع

«مدیریت روابط با مشتریان»[1] فرایندی چندوجهی است که سازمان عموماً در قالب مجموعه‌ای از فناوریهای اطلاعات که بر تبادل دوطرفه با ارباب‌رجوع و مشتریان تمرکز دارد، به دانشی اساسی در خصوص نیازها، خواسته‌ها و الگوهای دریافت خدمات و محصولات مشتریان دست می‌یابد. این فرایند به سازمانها کمک می‌کند تا ضمن درک مناسب از نیازهای فعلی مشتریان، نیازهای بالقوهٔ آنها را نیز پیش‌بینی کنند. آنچه مسلم است، مشتریان به کالاها و خدماتی نیازمندند که کیفیت خوب، و قیمت مناسب داشته باشد و در سریع‌ترین زمان ممکن به دست آنها برسد (باتمن[2] و اسنل[3]، ۲۰۰۴، ص ۲۷۹).

برای سنجش رضایت شهروندان در سازمانهای دولتی، نگرش کیفیت خدمات[4] معیارهایی را به عنوان اساس الگوی کیفی خدمات مطرح می‌کند که عبارت‌اند از:

- عناصر عینی[5]. نمود عینی تسهیلات فیزیکی، تجهیزات، پرسنل، ارتباطات و مواد اولیه؛
- اعتبار[6]. توانایی انجام خدمات تعهد شده به طور صحیح و مطمئن؛
- پاسخگویی[7]. تمایل به کمک به ارباب‌رجوع و ارائه خدمات در حداقل زمان ممکن؛
- اطمینان[8]. صلاحیت سیستم و حسن شهرت در ارائه خدمات به طور مؤدبانه و مطمئن؛

---

1. customer relationship management (CRM)
2. Bateman
3. Snell
4. service quality (servqual)
5. tangibles
6. reliability
7. responsiveness
8. assurance

• احساس یگانگی و همدلی[1]. توانایی نزدیک شدن به ارباب‌رجوع و تلاش برای درک نیازهای او (دانلی[2] و همکاران، ۱۹۹۵، ص ۱۵).

دولت باید برای جلب رضایت شهروندان و تکریم ارباب‌رجوع تلاش کند تا به ابعاد مختلف الگوی کیفی خدمات توجه شود و برای شناخت عوامل نارضایتی شهروندان، از این الگو که در قالب پرسشنامهٔ استاندارد موجود است، استفاده کند (مقیمی، ۱۳۸۲، ص ۷۵ـ۷۷).

روابط با مشتری و ارباب‌رجوع در صدر موضوعات مهم سازمان هستند، که متأسفانه به دلایل مختلف در برخی سازمانها به فراموشی سپرده شده است. این مسئله، ضرورت ایجاد خط مشی روشن برای برقراری ارتباط مؤثر با ارباب‌رجوع و اجرایی نمودن آن را دو چندان می‌کند. بنابراین:

• همه مدیران و کارکنان باید بپذیرند که رضایت مشتری و ارباب‌رجوع در صدر اولویتهاست؛

• ساختار سازمانها به گونه‌ای طراحی شود که تمامی فعالیتهای کارکردی در راستای فراهم نمودن فرصتها برای کارکنان در برقراری ارتباط مؤثر با ارباب‌رجوع باشد؛

• محصولات و خدمات در راستای نیازمندی و خواسته‌های مشتریان ارائه شوند؛

• کارکنان باید ضمن رعایت کرامت ارباب‌رجوع، او را به عنوان سر بار سازمان تلقی نکنند (بتز[3]، ۲۰۰۰، ص ۶۹ـ۷۰).

1. empathy
2. Donnely
3. Betts

۱۴

طرح تکریم ارباب‌رجوع

شورای عالی اداری در نودمین جلسه مورخ ۱۳۸۱/۱/۲۵ به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، به منظور تکریم و جلب رضایت مردم و ارباب‌رجوع از عملکرد واحدهای اجرایی کشور تصویب کرد که تمامی وزارتخانه‌ها، سازمانها، مؤسسات و شرکتهای دولتی، از جمله نیروی انتظامی، شهرداری تهران و سایر شهرداریها، بانکها و شرکتهای بیمه، همچنین مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی و نهادهای انقلاب اسلامی که از بودجه عمومی دولت استفاده می‌کنند، نسبت به انجام موارد زیر اقدام کنند:

- شفاف و مستندسازی نحوهٔ ارائه خدمات به ارباب‌رجوع،
- اطلاع‌رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم،
- تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم،
- بهبود و اصلاح روشهای ارائه خدمات به مردم،
- نظرسنجی از مردم،
- نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاههای اجرایی با مردم.

شفاف و مستندسازی نحوهٔ ارائه خدمات به ارباب‌رجوع

ماده۱: کلیه مدیران، رؤسا و مسئولین واحدهای ستادی و اجرایی دستگاههای موضوع این مصوبه (واحدهای دارای ارباب‌رجوع مستقر در مرکز، استان، شهرستان، بخش و ...) مکلف‌اند، جهت شفاف‌سازی نحوه ارائه خدمت به مردم، حداکثر تا تاریخ ۱۳۸۱/۷/۱، اطلاعات لازم در خصوص خدمات قابل ارائه به ارباب‌رجوع را به نحوی که حاوی موارد زیر باشد، مستند کرده و

در اختیار مراجعان قرار دهند:

- نوع خدمات قابل ارائه به ارباب‌رجوع،
- مقررات مورد عمل و مراحل انجام کار،
- مدت زمان انجام کار،
- مدارک مورد نیاز و فرمهای مورد عمل،
- عنوان واحد، محل استقرار، نام متصدی انجام کار و تعیین اوقات مراجعه،
- نوع فناوری مورد استفاده.

تبصره: رؤسای واحدهای اجرایی در مرکز و استان موظف‌اند یک نسخه از اطلاعات و مکتوبات ارائه شده به مردم را حسب مورد به دبیرخانه شورای تحول اداری دستگاه متبوع در مرکز یا کمیسیونهای تحول اداری مربوط در استان ارسال نمایند.

اطلاع‌رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم

ماده ۲: کلیه اطلاعات مذکور در ماده یک باید به ترتیب اولویت و از طرق ذیل به اطلاع عموم مردم و مخاطبین برسد:

- نصب تابلوی راهنما در مبادی ورودی و در معرض دید مراجعان،
- تهیه بروشور و توزیع بین ارباب‌رجوع و مخاطبان،
- نصب نام و نام خانوادگی، عوامل متصدی انجام کار، پست سازمانی و رئوس وظایف اصلی کارکنان در محل استقرار آنان،
- راه‌اندازی خط تلفن گویا برای راهنمایی مردم، حداکثر ظرف هفت ماه از تاریخ ابلاغ مصوبه.

ماده ۳: دستگاههای مشمول این مصوبه مکلف‌اند نسبت به تهیه کتاب راهنمای مراجعان و ایجاد سایت اینترنتی برای اطلاع‌رسانی در خصوص خدمات قابل ارائه دستگاههای اجرایی به مردم و ارباب‌رجوع بر اساس بخشنامه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور اقدام نمایند.

تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم

ماده ۴: دستگاههای مشمول این مصوبه موظف‌اند نسبت به تهیه و تدوین منشور اخلاقی سازمان متبوع، مشتمل بر موارد ذیل با توجه به مبانی اعتقادی و اخلاقی برای تثبیت رفتارهای مناسب شغلی مورد انتظار جهت ارج نهادن و احترام به مردم اقدام نمایند:

الف) نظم و آمادگی برای ارائه خدمات به مردم، وقت‌شناسی، نظم و آراستگی لباس و ...،

ب) رعایت ادب و نزاکت، عدالت و انصاف در ارائه خدمات خوب به مردم، همکاری و خوش‌برخوردی،

ج) آمادگی برای ارائه اطلاعات و توضیحات کافی در هنگام نیاز خدمت‌گیرندگان،

د) وجود تمایلات مثبت به کار، متناسب با نوع کار و فعالیتها،

ه) برای احترام به ارباب‌رجوع، کلیه واحدهای اجرایی موظف‌اند فضای مناسب اداری برای حضور ارباب‌رجوع اختصاص دهند و امکانات و تسهیلات لازم را برای آسایش و استقرار آنان فراهم نمایند،

و) تمامی واحدها مکلف‌اند نام و نام خانوادگی عوامل متصدی انجام کار، پست سازمانی و فهرست اصلی وظایف کارکنان خود را در محل استقرار آنان، به نحو مناسب و قابل رؤیت برای مراجعان نصب نمایند.

واحدهای اجرایی موظف‌اند به منظور کاهش ارتباط کارکنان و ارباب‌رجوع و نیز رعایت شأن مردم، نسبت به ایجاد گیشه‌های خدماتی بر اساس مصوبه شماره ۵۰۵۱/دش/۱ مورخ ۱۳۷۵/۵/۲۰ شورای عالی اداری اقدام نمایند.

بهبود اصلاح روشهای ارائه خدمات به مردم

ماده ۵: رؤسای هر یک از واحدهای اجرایی موظف‌اند حداکثر تا تاریخ ۱۳۸۱/۷/۱ روشهای مورد عمل خود را با رعایت قوانین و مقررات مربوط و با کسب نظر از متصدیان ارائه خدمات و خدمت‌گیرندگان، اصلاح و ضمن اجرا، یک

نسخه از روش اصلاح شده را برای کمیسیون تحول اداری دستگاه مربوط در استان ارسال دارند.

ماده۶: شورا یا کمیسیون تحول اداری دستگاه موظف است، روشهای اصلاح شده پیشنهادی را مجدداً بررسی و ممیزی نموده و بهترین روش قابل تسری را انتخاب نموده و پس از تطبیق با قوانین و مقررات و بهسازی آنها، جهت اجرا به کلیه واحدهای استانی و شهرستانی و ... تابعه ابلاغ نماید.

تبصره: دستگاههایی که فاقد شورا یا کمیسیون تحول اداری می‌باشند، بررسیهای فوق‌الذکر توسط واحدهای تخصصی مربوط انجام خواهد شد.

ماده ۷: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور موظف است برای آشنایی مدیران، رؤسا، عوامل و متصدیان واحدهای اجرایی، دستورعمل نحوه مستندسازی و اصلاح روشهای انجام کار و شیوه‌های اطلاع‌رسانی ارائه خدمات را به روش ساده، ظرف مدت ۴۵ روز تهیه و تنظیم و در اختیار دستگاهها قرار دهد.

تبصره: مرکز آموزش مدیریت دولتی و واحدهای آموزشی دستگاههای اجرایی موظف‌اند، آموزشهای لازم را بر اساس دستورالعملهای مربوط، حداکثر در ۱۲ ساعت به مدیران، رؤسا، عوامل و متصدیان واحدهای مشمول که متقاضی آموزش هستند، ارائه نمایند.

نظرسنجی از مردم

ماده ۸ : واحدهای اجرایی موظف‌اند هنگام ورود ارباب‌رجوع، برگ نظرسنجی در اختیار وی قرار دهند و نظر ارباب‌رجوع را در خصوص نحوه گردش کار، همچنین تطبیق یا عدم تطبیق آن با اطلاعات اعلام شده قبلی و رفتار متصدیان انجام کار جویا شوند. برگ نظرسنجی می‌تواند ظَهرِ برگ ملاقات و یا به هر طریق دیگر با رعایت صرفه‌جویی و اختصار طراحی شود.

تبصره ۱: واحدهای اجرایی موظف‌اند نسبت به راه‌اندازی و استقرار پست صوتی و صندوق پیشنهادات به منظور اخذ مشاوره و راهنمایی از مردم اقدام نمایند.

تبصره ۲: در پایان هر ماه برگهای نظرسنجی توسط رئیس واحد مربوطه بررسی، و کسانی که بر اساس دستورالعمل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و بر مبنای نظرسنجی مردم از حد انتظار بالاتر ارزیابی شوند، مورد تشویق قرار گیرند و باکارکنانی که موجبات عدم رضایت ارباب‌رجوع را فراهم کرده‌اند، برخورد قانونی شود.

ماده ۹: مرکز آمار ایران در مرکز و استانها موظف است جهت سنجش میزان رضایت مردم از دستگاههای اجرایی ملی و استانی مشمول این مصوبه، سالیانه طرح افکارسنجی میزان رضایت مردم را اجرا،و نتایج به دست آمده را به تفکیک دستگاهها در بهمن‌ماه هر سال به دولت ارائه نماید.

نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاههای اجرایی با مردم

ماده ۱۰: کلیه دستگاههای مشمول این مصوبه موظف‌اند جهت تحقق اهداف مصوبه و نظارت بر اجرای آن، همچنین پیگیری، راهنمایی و رفع موانع و ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی تحت مدیریت خود، اقدامات ذیل را انجام دهند.

الف) تجهیز واحدهای بازرسی و رسیدگی به شکایات، جهت بازرسی و تهیه گزارشهای لازم.

ب) انتخاب بازرس ویژه از طرف وزیر یا بالاترین مقام مسئول دستگاه برای بازرسی، راهنمایی و ارائه گزارش مستمر از پیشرفت و اجرای مصوبه.

ماده ۱۱: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و استانداران استانها موظف هستند بر حسن اجرای این مصوبه نظارت نمایند و موارد عدم اجرای مصوبه را به وزیر یا بالاترین مقام مسئول دستگاه گزارش کنند. مقام مسئول پس از بررسی موضوع و در صورت موجه بودن علت عدم اجرای مصوبه، ضمن ارائه راهنماییهای لازم برای واحد ذی‌ربط، مدت یک ماه را جهت رفع مشکل تعیین و اجرای آن را پیگیری کند. در صورتی که در مدت تعیین شده نسبت به اجرای مصوبه در واحد مربوط اقدام نگردد، مراتب از طریق سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به رئیس جمهوری گزارش می‌شود.

ماده ۱۲: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور موظف است جهت اعمال و تأثیر نظرات مردم و ارباب‌رجوع در وضعیت استخدامی کارکنان دستگاههای مشمول این مصوبه، نسبت به تهیه و تنظیم لوایح و مصوبات مربوط در زمینه تشویق و تنبیه کارکنان و رسیدگی به شکایات ارباب‌رجوع، حداکثر ظرف مدت سه ماه از تاریخ تصویب این مصوبه، اقدام نماید. این مقررات باید به نحوی وضع شود که رعایت حقوق مردم و کسب رضایت ارباب‌رجوع در چهارچوب مقررات موضوعه، در دستگاههای اجرایی را تأمین نماید.

تبصره: تا تصویب لوایح و مصوبات پیش‌بینی شده در ماده ۱۲، دستگاههای مشمول این مصوبه می‌توانند از محل اعتبارات بودجه جاری، مازاد درآمد موضوع تبصره ذیل ماده ۷۶ قانون برنامه سوم، اعتبارات خارج شمول، و سایر منابع، با استفاده از اختیارات مربوط نسبت به تشویق و پرداخت پاداش به مدیران و کارکنانی که در اجرای این مصوبه موجب جلب رضایت مردم می‌گردند، اقدام نمایند.

برای تسریع در انجام این تبصره، اختیارات لازم جهت پرداخت پاداش از طریق مقامات مسئول به مدیران استانی و رؤسای شهرستانها اعطا گردد.

ماده ۱۳: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور موظف است نسبت به تهیه و تدوین دستورالعمل تشویق و تنبیه حاوی اعطای لوح، تحت عنوان جایزه تکریم، اعطای نقدی و همچنین برخوردهای قانونی به همراه چگونگی معرفی کارکنان و مدیران واحدهای اجرایی و سازمانها و مؤسسات در فضای محلی، منطقه‌ای و ملی که بیشترین و بهترین اقدامات را جهت کسب رضایت مردم و بهبود کیفیت خدمات خود انجام داده‌اند، اقدام نماید.

تبصره: ارباب‌رجوع و مراجعانی که پیشنهاد سازنده آنان در اصلاح روشهای انجام کار و رضایت مردم مؤثر واقع شده است نیز مشمول تشویق این ماده هستند.

ماده ۱۴: وزرا و رؤسای دستگاههای مستقل موظف‌اند بر اساس گزارشهای واصله از نمایندگان خود و استانداران و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ضمن انجام تشویقها و تقدیرهای لازم، در مورد مدیران بی‌تفاوت و غیرمؤثر که موجبات

رفع مشکلات مردم را فراهم نمی‌کنند، در صورت عدم توجه به تذکرات مربوط، نسبت به عزل آنها و انعکاس موضوع بر حسب اهمیت در محیط سازمانی و خارج از آن و سایر برخوردهای قانونی، اقدام نمایند.

آقای یزدانی رئیس یک سازمان دولتی ارائه‌دهنده خدمات است که بخشنامه مذکور به سازمان متبوع وی نیز ابلاغ شده و در حال اجرایی نمودن آن است. وی به‌خوبی می‌داند که اجرای موفقیت‌آمیز این بخشنامه نیازمند بهره‌گیری از یک گروه مشاور مدیریت است. بر این اساس وی گروهی از مشاوران را دعوت به همکاری می‌کند تا برای تحقق اهداف این طرح به او کمک کنند. حال اگر شما به جای این گروه مشاور بودید، در خصوص هریک از موارد زیر که از دغدغه‌های آقای یزدانی است، چه راهکارهایی ارائه می‌کردید:

۱. برای شفاف‌سازی، اطلاع‌رسانی و اصلاح روشهای نحوه ارائه خدمات به ارباب‌رجوع با توجه به موارد مطرح شده در بخشنامه، از چه روشی استفاده می‌کردید؟

۲. برای تدوین منشور اخلاقی چه می‌کردید؟ نمونه‌ای از منشور اخلاقی یک سازمان دولتی را تهیه و در کلاس ارائه کنید.

۳. با توجه به فرمهای نظرسنجی موجود در واحدهای اداری، چه تضمینی وجود دارد که کارمند مربوط فرم را خودش تکمیل و در صندوق نیندازد؟ آیا روش مناسب‌تر دیگری برای نظرسنجی از مردم و نظارت بر حسن رفتار کارکنان وجود دارد؟

۴. آیا تحقق اهداف مندرج در بخشنامه مذکور، واقعاً تکریم ارباب‌رجوع در سازمانهای دولتی را تضمین می‌کند؟ به نظر شما باید به چه عوامل دیگری در طرح مذکور توجه کرد؟

۵. با توجه به تقسیم‌بندی صورت گرفته از ارباب‌رجوع در متون علمی، شاهد دو نوع ارباب‌رجوع در سازمانها هستیم (ارباب‌رجوع داخلی یعنی کارکنان، و ارباب‌رجوع خارجی یعنی مراجعه‌کنندگان). آیا در طرح مذکور، به تکریم ارباب‌رجوع داخلی نیز توجه شده است؟

۱۵

اختلاف حساب در بانک

آقای زمانی یکی از مشتریان بانک الف در شعبه خیابان پیک است که مدت ۵ ماه است که در این بانک حساب پس‌انداز افتتاح کرده است. روزی آقای زمانی به بانک مراجعه می‌کند و مبلغی پول به حساب خود واریز می‌کند. شب همان روز بعد از چند ساعت حساب و کتاب به این نتیجه می‌رسد که مبلغ ۵۰۰۰۰۰ ریال کسری دارد. بعد از کلی فکر کردن مطمئن می‌شود که کارمند بانک در ثبت میزان پول در دفترچه او، مبلغ ۵۰۰۰۰۰ ریال کم نوشته است. بنابراین، فردا صبح با مراجعه به بانک، ابتدا به سراغ کارمند بانک می‌رود و با او در این باره گفتگو می‌کند، ولی کارمند بانک منکر این قضیه می‌شود و می‌گوید که هیچ پول اضافی به من نداده‌اید و من مبلغ پول شما را بعد از شمارش، درست در دفترچه ثبت کرده‌ام. اما آقای زمانی از حرفهای کارمند قانع نشده و بعد از جر و بحث با او به سراغ رئیس بانک رفته و موضوع را با وی در میان می‌گذارد.

رئیس بانک به وی چنین گفت: آقای مجیدی از کارمندان باسابقه ما هستند و هیچ‌کدام از مشتریان تا به حال چنین مسئله‌ای با ایشان نداشته‌اند، و شما بهتر است در مورد پولتان بیشتر فکر کنید تا شاید موضوع این پول و کسری آن را در جای دیگری پیدا کنید. اما آقای زمانی نیز می‌گوید: من مطمئنم، که مبلغ واریزی، از مبلغ ثبت شده در دفترچه ۵۰۰۰۰۰ ریال بیشتر بوده است. بدین ترتیب مسئله حل نشده باقی می‌ماند و هیچ کس، نه رئیس و نه کارمند، مسئولیت پول گم شده را به عهده نمی‌گیرند. از طرف دیگر، آقای زمانی با فریاد مراتب اعتراض خود را ابراز می‌دارد و در ادامه مدعی می‌شود که موضوع را به مقامات بالاتر گزارش خواهد داد، و سپس شعبه را ترک می‌کند.

۱. با توجه به اینکه درز این موضوع به خارج از بانک و اطلاع مشتریان دیگر بانک از این وضعیت، ممکن بود به اعتبار و وجهه بانک لطمه بزنند. شما به عنوان تحلیل‌گر مسائل مدیریت، چه عواملی را در ایجاد چنین حوادثی مؤثر می‌دانید؟

۲. چه راه‌حلی را برای این مشکل پیشنهاد می‌دهید؟

۱۶

تیرهای مزاحم

کمی از ساعت اداری گذشته بود که مردی عصبانی وارد اتاق ریاست برق یکی از مناطق تهران شد و گفت:

در یکی از کوچه‌ها که پیاده‌رویی به عرض ۹۰ سانتیمتر دارد، در جلوی خانه‌ای در حال تکمیل، سه تیر برق با فاصله حدود ۶۰ سانتیمتر قرار گرفته است به طوری که وقتی روی بالکن خانه قرار می گیری، سیمهای برق تقریباً در دسترس است. خاصیت مغناطیسی و میدان مغناطیسی این سیمها روی تمامی وسایل برقی و فلزی خانه تأثیر خواهد گذاشت و باعث خرابی وسایل برقی می‌شود. وی اظهار می‌دارد که چندین بار به اداره برق مراجعه کرده و با پرسنل آنجا صحبت کرده است، ولی هیچ‌کدام جواب درستی به او نداده‌اند، و برخورد مناسبی هم با او نداشته‌اند. در پی طرح این شکایت از سوی مرد صاحبخانه، مدیر برق منطقه، یکی از پرسنل را به اتاق فرا می‌خواند و پی گیری این مسئله را به او واگذار می کند. در پی بررسیهایی که به عمل می‌آید نتیجه می گیرند که باید تیرهای برق جابه‌جا شوند. از آنجا که ابتدای این کوچه نیز ۵۰ متر زمین خاکی وجود داشت، تصمیم گرفته می‌شود که تیرهای برق به این زمین منتقل شود. بنابراین، با دو گروه از پیمانکاران تماس گرفته می‌شود؛ یکی برای حمل جرثقیل و دیگری برای عملیات فنی. با بررسیهای به عمل آمده، مشخص می‌شود که از زیر این زمین خاکی، لولهٔ گاز رد شده است و اگر این تیرها به آنجا منتقل شود، باید حدود ۳۰ سانتیمتر از کوچه و محل رفت و آمد ماشینها اشغال شود. مشکل دیگر اینکه، در انتهای این کوچه هم یک کارگاه کوچک قرار دارد که برای

حمل و نقل مواد اولیه خود از ماشینهای سنگین استفاده می‌کند، و در صورتی که تیرها در خیابان کار گذاشته می‌شود، امکان رفت و آمد برای ماشین سنگین نیست. با هماهنگی صورت گرفته، کارشناسان شرکت گاز به محل می‌آیند و نتیجه می‌گیرند که امکان جابه‌جا کردن لوله‌های گاز وجود ندارد. بنابراین تنها راه، کار گذاشتن تیرهای برق در خیابان است.

روزی که قرار بود تیرها جایگزین شوند، افراد و کارگرهای کارگاه، مقاومت کردند و چاله‌های کنده شده برای انتقال تیرها را پر کردند. قرار شد با هماهنگی نیروی انتظامی این کار انجام شود، ولی در روز موعود، پیمانکاران فنی حضور پیدا نکردند. نیروی انتظامی هم در پی این موضوع اعلام کرده است که تا زمانی که زمینها کنده نشود، بر سر پروژه حضور پیدا نخواهد کرد.

۱. با توجه به اینکه در خدمات دولتی و عمومی نمی‌توان رضایت کامل تمامی شهروندان را به دست آورد،چه پیشنهاداتی برای پیشگیری از چنین رخدادهایی دارید؟

۲. با نظر به مشکلاتی که مدیر منطقه‌ای برق با آن مواجه شده، چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

۱۷

انتظارات فراقانونی

ادارات کل مخابرات استانها چندی است تبدیل به شرکت مخابرات شده، و طبعاً عنوان مدیر کل نیز به مدیر عامل شرکت تبدیل شده است، و به عبارتی به صورت شرکت درآمده‌اند.

عموماً شرکتهای مخابرات استانها در زیرمجموعه خود ادارات شهرستانها را دارند، ولی با توجه به تعداد شماره تلفنها و مصوبات شرکت مخابرات ایران مستقر در تهران، اداراتی می‌توانند به مدیریت تبدیل شوند،که چارت سازمانی مخصوص و گستردگی بیشتری دارند.

در شرکت مخابرات استان الف، تنها مدیریت موجود، مخابرات شهرستان ب است.

طبق چارت سازمانی مدیریت موجود مخابرات شهرستان ب، در رأس هرم، مدیر مخابرات و پس از آن معاون و نیز پس از آن ادارات سه‌گانه ارتباطات شهری، ارتباطات راه دور و اداره مالی و اداری قرار دارد.

همان‌گونه که از چارت سازمانی استنباط می‌شود، امور مشترکین و آبونمان هر مرکز، زیرمجموعه رئیس مرکز است و خود باید جوابگوی مسائل ارباب‌رجوع و شماره‌های آن مرکز باشد.

برای مثال، مرکز الف حدود ۱۳۰۰۰ شماره تلفن نصب شده دارد و تمامی مسائل مربوط به هر تلفن همچون قطع تلفن، کشف مزاحمت، انتقال تلفن و غیره به رئیس مرکز شهید رجایی و زیرمجموعه آن مربوط می‌شود.

رئیس مرکز نیز خود زیرمجموعه ارتباطات شهری است. واحد آبونمان

مرکزی به‌عنوان مرکز اصلی و واحد قبض گیری است. این واحد پس از صدور قبوض مشترکین مخابرات، بعد از آخرین مهلت پرداخت، اقدام به تهیه لیست بدهکاران می‌کند و سپس آن را به تفکیک، برای قطع ارتباط تلفن به مراکز پرظرفیت ارسال می‌نماید.

در یکی از روزها آقای حسینی که ذی‌حساب یکی از بیمارستانهاست، بعد از پایان مهلت پرداخت، به عنوان ارباب‌رجوع به امور مشترکین مرکز شهید رجایی مراجعه می‌کند، و ضمن اعتراض به مبلغ درج شده روی قبض، درخواست عدم قطع چند تلفن را دارد. امور مشترکین بعد از بررسی مطمئن می‌شود که قبوض مربوط به آقای حسینی اشکالی ندارد و تلفنهای مذکور باید قطع شود.

تلفنهای مورد بحث از تلفنهای بیمارستان شهر بود که طبق نظر آقای حسینی به منظور رفاه حال بیماران و نیز اورژانس جنبه حیاتی داشته و امکان دارد در صورت قطع تلفنهای آنها جان بیماران به خطر بیفتد.

بعد از مدتی مناظره و بحث، آقای حسینی با ناراحتی اتاق امور مشترکین مرکز را ترک و اعتراض به اتاق مدیریت مخابرات مراجعه می‌کند.

آقای حسینی به‌عنوان شکواییه اظهار می‌دارد که مسئولان مرکز نه تنها در راستای طرح تکریم ارباب‌رجوع گامی برنداشته، بلکه راهکاری نیز ارائه نکرده‌اند، و فقط اصرار به قطع ارتباط تلفنی و اقدام قانونی دارند.

آقای حسینی اضافه می‌کند ما نیز در کنار قوانین خود، راهکارهایی را به منظور رفاه حال اکثر بیمارانی که ناخواسته به بیمارستان مراجعه می‌نمایند، ارائه می‌کنیم. پس از بحث و جدل مقرر شد تا آخر وقت آن روز برای رفاه حال بیماران و بنا به حساسیت مورد، کل بدهی واریز و صورت پرداختی به مخابرات تحویل و ارتباط مجدداً برقرار شود؛ ولی آقای حسینی (ذی‌حساب بیمارستان) گفت که طی شکواییه‌ای مفصل، مراتب کارشکنی مسئولان مربوط را به مراجع ذی‌صلاح گزارش خواهد کرد.

ذکر این نکته لازم است که طبق مصوبه مجمع عمومی صاحبان سهام که

بالاترین مرجع تصمیم‌گیری در وزارتخانه است، طی بخشنامه‌ای اعلام شده است:

«ارتباط تلفنی مشترکین بدهکار به مدت دو ماه یکطرفه و به صورت زنگ‌خور باشد. ضمناً از ارائه امکانات و خدمات مخابراتی به مشترکین بدهکار دولتی خودداری گردد.»

حال با توجه به این نکات، پرسشهای مطرح عبارت‌اند از:

۱. آیا برخورد مسئول امور مشترکین مرکز فوق با آقای حسینی باید در قالب اجرای قانون و مقررات باشد یا خیر؟

۲. تا چه میزان کارمندان موظف به اجرای طرح تکریم‌اند؟ آیا باید نسبت به مراجعانی که ناسزا نیز می‌گویند، اکرام داشت، یا به بیان ساده‌تر بهای اجرای طرح تکریم تا چه میزان است؟

۳. در قضیه مذکور که همانند آن بسیار زیاد است، ارتباط مطلوب و مؤثر چیست؟

۴. آیا اعتراض آقای حسینی در مراجع ذی‌صلاح قابل پیگیری است؟

۵. آیا برای اجرای طرحهای مصوبی همچون طرح تکریم مردم و رضایت ارباب‌رجوع که از طرف شورای عالی اداری کشور به تمامی وزارتخانه‌ها ابلاغ شده، بسترها و زمینه‌های لازم فراهم شده است؟ برای اجرای موفقیت‌آمیز این طرح چه راهکارهایی پیشنهاد می‌کنید؟

فصل پنجم

برنامه‌ریزی و نظارت در سازمانهای دولتی

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی و نظارت دو وظیفهٔ مهم مدیریتی‌اند که مکمل یکدیگرند. اگر بهترین برنامه‌ریزیها صورت بگیرد ولی نظارتی بر آن نباشد، دستیابی به اهداف، با مخاطره مواجه خواهد شد و هیچ اطمینانی وجود ندارد که منابع سازمانی در جهت صحیح به‌کار برده شود. از طرف دیگر، اگر بهترین نظامها و اثربخش‌ترین فرایندهای نظارتی در سازمان وجود داشته باشند، اما برنامه‌ریزی مناسبی صورت نگرفته باشد، عملاً نظارت مفهومی نخواهد داشت.

نظارت، فرایندی است که از طریق آن اطمینان حاصل می‌شود اهداف سازمانی مطابق با برنامه در حال انجام است که این فرایند با مقایسهٔ عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده با اهداف مورد نظر، انجام می‌گیرد و سپس برای هر انحرافی که به وجود می‌آید، اقدامی اصلاحی صورت می‌گیرد (مقیمی، ۱۳۸۲، ص ۲۸۰).

در این بخش ابتدا دربارهٔ تعاریف و انواع برنامه‌ریزی بحث خواهد شد و سپس موضوع نظارت از ابعاد مختلف تشریح می‌شود.

انسانها در زندگی اجتماعی خود همواره با دو پدیدهٔ ذاتاً متناقض مواجه بوده‌اند: خواسته‌های نامحدود و منابع یا امکانات محدود. به همین منظور به ابزاری نیاز است تا بتوان بین این دو پدیده آشتی برقرار نمود. برنامه‌ریزی ابزاری است

که می‌تواند با اولویت‌بندی نیازها و استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود، بین این دو پدیده تعادل برقرار کند.

● برنامه‌ریزی شامل تعیین اهداف و مقاصد سازمان، تعیین راهبردها برای دستیابی به این اهداف و ایجاد سلسله مراتب جامع از برنامه‌ها برای تلفیق و هماهنگی فعالیتهاست. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی هم با نتایج (چه کاری انجام شود) و هم روشها (چگونه انجام شود) سروکار دارد.

● برنامه‌ریزی، تعیین اهداف سازمانها و راههای دستیابی به آنها. برنامه نقشه‌ای است که نحوهٔ تخصیص منابع، برنامه‌های اجرایی و سایر فعالیتهای ضروری برای دستیابی به اهداف را روشن می‌سازد.

● برنامه‌ریزی، چیرگی بر عدم اطمینان به وسیله تنظیم رشته‌های عملی برای دستیابی به نتایج مشخص شده است.

به طور کلی می‌توان اهداف برنامه‌ریزی را در موارد زیر بیان کرد:

۱. برنامه‌ریزی، کوشش هماهنگی را ایجاد می‌کند و به مدیران و کارکنان جهت می‌دهد. وقتی کارکنان می‌دانند که سازمان به کجا می‌رود و باید چه کمکی برای رسیدن به اهداف انجام دهند، آنها می‌توانند فعالیتهایشان را هماهنگ و با یکدیگر همکاری و در تیمها فعالیت کنند. بدون برنامه‌ریزی، واحدها با اهداف متقاطع کار می‌کنند و سازمان از حرکت به سوی تحقق اهداف مؤثر باز خواهد ماند.

۲. برنامه‌ریزی، مدیران را در نگاه به آینده یاری می‌دهد، تغییر را پیش‌بینی می‌کند، تأثیر و واکنشهای مناسب را در نظر می‌گیرد و بی‌اطمینانی را کاهش می‌دهد. برنامه‌ریزی همچنین پیامدهای اقدامات مدیران را که ممکن است در واکنش به تغییر نشان دهند، روشن می‌سازد.

۳. برنامه‌ریزی، هرز رفتن و «همپوشی»[1] وظایف را کاهش می‌دهد. وقتی نتایج و راهها روشن باشد، عدم کارایی آشکار می‌شود.

۴. برنامه‌ریزی، اهداف و استانداردهایی که در نظارت از آنها استفاده می‌شود،

1. Over lap

تعیین می‌کند. در برنامه‌ریزی، اهداف تعیین می‌شوند و در وظیفه نظارت، عملکرد واقعی با اهداف مقایسه می‌شوند و هر انحراف معنی‌داری شناسایی می‌شود و اقدام اصلاحی ضروری انجام می‌گیرد. بدون برنامه‌ریزی راهی برای نظارت وجود ندارد (مقیمی، ۱۳۸۲، ص ۱۲۱ـ۱۲۵).

در یک تقسیم‌بندی کلی برنامه‌ها را می‌توان به سه سطح تقسیم کرد:

۱. برنامه‌های راهبردی یا بلندمدت،[1]

۲. برنامه‌های میانی یا میان‌مدت،[2]

۳. برنامه‌های عملیاتی یا کوتاه‌مدت،[3]

برای تبیین ویژگیهای این برنامه‌ها، جان‌نایلور[4] جدولی مقایسه‌ای تنظیم کرده است:

جدول ۱ـ۵ سطوح مختلف برنامه‌ریزی (نایلور، ۲۰۰۴، ص ۲۳۹)

سطوح برنامه‌ریزی	هدف برنامه‌ریزی	مدیران برنامه‌ریز	افق زمانی
برنامه‌های راهبردی	دستیابی به اهداف سازمان از طریق روابط بلندمدت بین سازمان و محیطش، دستیابی به منابع کلیدی	مدیران کل و رؤسای واحدها	یک تا ده سال یا بیش از ده سال
برنامه‌های میانی	جهت دادن و تخصیص منابع در میان واحدهای اصلی و فرعی ـ شفاف نمودن اهداف و ایجاد هماهنگی	مدیران میانی که با یکدیگر و همچنین با تیمهای واحدشان کار می‌کنند	شش‌ماه تا دو سال
برنامه‌های عملیاتی	انجام وظایف با استفاده از منابع در دسترس برای کمک به اهداف واحد سازمانی	مدیران واحد عملیاتی و سرپرستان	از چند ساعت تا یکسال

1. strategic or long-term planning
2. intermediate or middle-term planning
3. operational or short-term planning
4. John Naylor

برنامه‌ریزی اثربخش زمانی تحقق می‌یابد که هماهنگی و ارتباط منطقی و مناسبی بین سطوح مختلف برنامه‌ها ایجاد شود. این هماهنگی می‌تواند «از بالا به پایین»[1] یا «از پایین به بالا»[2] باشد. ارتباط و هماهنگی از بالا به پایین زمانی رخ می‌دهد که مدیران در هر سطح، خطوط راهنمایی را برای زیردستان خود روشن می‌سازند؛ ضمن آنکه این هماهنگی با سایر برنامه‌ها، همچون بیانیه‌های اهداف یا مأموریت و دسترسی به منابع برای دستیابی به موفقیت صورت می‌گیرد. علاوه بر آن، یک زنجیره هدف ـ وسیله[3] ایجاد می‌شود که هر سطح وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف سطح بالاتر تلقی می‌شود. ارتباطات و هماهنگی از پایین به بالا نیز روشی است که مدیران اطلاعات را با توجه به ظرفیت و توانایی واحدهای سازمانی خود در تنظیم برنامه‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند (نایلور، ۲۰۰۴، ص ۲۳۷).

نظارت فرایند مقایسه عملکرد با استانداردها و اعمال اقدامات اصلاحی است. به عبارت دیگر، نظارت شامل سنجش و تنظیم است؛ بدین معنی که مدیریت از اینکه به اهداف مطلوب دست یافته است، اطمینان می‌یابد (گومز[4] و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۶۶۶).

اشکال نظارت

هر چند نظارت به عنوان آخرین کارکرد مدیریت مطرح است، ولی این بدان معنا نیست که از نظارت صرفاً در پایان فرایند هر عملیات و یا پایان دورهٔ مدیریتی در حکومتهای محلی استفاده شود. نظارت وظیفه‌ای است مستمر و همیشگی که در هر مرحله از عملیات سازمانی می‌تواند به کار گرفته شود.

به طور کلی، فرایند نظارت در سه مقطع عملیات سازمانی قابل اعمال است:

۱. نظارت قبل از عمل.[5] نظارتهای پیش از استخدام کارگزاران، بازرسی مواد اولیه در انجام طرحهای عمرانی همچون خیابان‌کشی و ... .

1. downward links
2. upward links
3. end-mean
4. Gomez
5. feedforward control

۲. نظارت حین عمل.[1] مدیریت کیفیت جامع؛ نظارت بر خود[2] کارگزاران و ... .

۳. نظارت پس از عمل.[3] بازرسی کیفیت نهایی؛ تحقیق میدانی از شهروندان و ... .

از نظارت قبل از عمل، به منظور نظارت بر ورودیها یا داده‌های سیستم استفاده می‌شود، تا اطمینان حاصل شود که شرایط برای اجرای عملیات آماده است. نظارت حین عمل، فرایند عملیات را در زمان اجرا ارزیابی می‌کند، تا قبل از اینکه عملیات یا خدمات ارائه شود، نواقص خدماتی احتمالی آن برطرف گردد. نظارت پس از عمل نیز خروجیهای دستگاه را ارزیابی می‌کند و با ارائه بازخور به دستگاه، از تکرار انحرافات و نواقص خدماتی در آینده جلوگیری می‌کند. برای اینکه نظارت اثربخش باشد، دستگاه سازمانی باید ضمن رعایت مراحل منطقی فرایند نظارت، از هر سه نوع نظارت (قبل، حین، و پس از عمل) استفاده لازم را بکند.

نظارتهای سازمانی می‌توانند در قالب اشکال مختلفی صورت پذیرند، که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

- دستگاه نظارتی می‌تواند بر سنجش ورودیها، خروجیها، فرایندها یا رفتار کارکنان و مدیران متمرکز باشد؛
- نظارت می‌تواند با نتایج کلی یا اقدامات ویژه مرتبط باشد؛
- نظارتها باید با ارزیابی عملکرد کلی سازمان یا بخشهای مهمی از آن مرتبط باشد؛
- نظارتها می‌توانند با سنجش عملکرد روزمرهٔ فعالیتهای عملیاتی مرتبط باشند (مولینز[4]، ۱۹۹۹، ص۷۷۳).

ویژگیهای دستگاه نظارتی اثربخش

هیکس[5] و گولت[6] ویژگیهای دستگاه نظارتی اثربخش را در قالب مواردی مطرح

1. concurrent control
2. Self-control
3. feedback control
4. Mullins
5. Hicks
6. Gullett

می‌کنند که با توجه به برخی تعدیلات صورت گرفته، این ویژگیها بیان می‌گردند:

۱. دستگاه نظارتی باید پرمعنی باشد و کسانی که در عملیات هستند آن را به‌خوبی درک کنند؛

۲. نظارتها باید با ساختار سازمان سازگار باشد و با مراکز تصمیم‌گیری که مسئول عملکرد هستند، مرتبط باشد؛

۳. یک دستگاه نظارتی اثربخش باید انحرافات صورت گرفته از استانداردهای مطلوب عملکرد را در سریع‌ترین زمان ممکن گزارش دهد؛

۴. دستگاه نظارتی باید توجه به فعالیتهای حیاتی را که برای موفقیت سازمان حایز اهمیت‌اند در سرلوحه اقدامات خود قرار دهد؛

۵. یک دستگاه نظارتی برای اثربخش بودن باید منعطف باشد؛

۶. دستگاه نظارتی باید با هدف فعالیتی که با آن مرتبط است، سازگاری داشته باشد؛

۷. دستگاه نظارتی باید خودش را به طور مستمر مورد بازنگری قرار دهد تا اطمینان حاصل شود که در راستای نتایجی که ایجاد می‌کند، مناسب و اثربخش است (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۷۷۸ـ۷۸۰).

۱۸

چالشهای نظام برنامه‌ریزی دولت در ایران

با توجه به نقش حیاتی برنامه‌ریزی در ساماندهی امور توسعه کشور، ضروری است به این مقوله مهم در سطوح مختلف (برنامه‌های راهبردی، برنامه‌های میان‌مدت و برنامه‌های عملیاتی) توجه جدی شود. آنچه مسلم است، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران کشور در رده‌های مختلف، به طراحی و اجرای برنامه‌ها همت گماشته‌اند؛ که طراحی چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی به عنوان برنامه‌ای راهبردی، مأموریت و دورنمای توسعه کشور در ابعاد مختلف را ترسیم می‌کند. در این سند چشم‌انداز آمده است که با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو ایمان و عزم ملی و کوشش برنامه‌ریزی شده و مدبرانه جمعی، و در مسیر تحقق آرمانها و اصول قانون اساسی، در چشم‌انداز بیست‌ساله، ایران کشوری است توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل.

از سوی دیگر، برای دستیابی به چشم‌اندازهای ترسیم شده در این سند، برنامه‌های مختلف میان‌مدت، تحت عنوان برنامه‌های پنج‌ساله در حال شکل‌گیری و اجراست. این برنامه‌های میان‌مدت که با هدف عملیاتی‌نمودن چشم‌انداز بیست‌ساله به مرحلهٔ اجرا درمی‌آیند، فصول و برنامه‌های دولت را طی فرایندی قانونی، تنظیم و اجرا نمایند.

با توجه به تجربیات گذشته و همچنین چالشهایی که پیش روی برنامه‌ریزی در سطوح ملی و سازمانی در محیط مدیریت دولتی وجود دارد، صاحب‌نظران مختلف، از منظرگاههای متفاوت به تجزیه و تحلیل قوت و ضعف این برنامه‌ها در کشورمان پرداخته‌اند، و آنها را نقد و بررسی کرده‌اند، که دیدگاه کلی

این سه نوع برنامه‌ها به تفکیک و به طور مختصر بیان می‌شود:

الف) سند چشم‌انداز بیست‌ساله. صاحب‌نظران در نقد چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، بر این نکته تأکید دارند که تحقق اهداف پیش‌بینی شده در این سند واقع‌بینانه نیست، و دولت قادر نیست در این دورهٔ زمانی، اهداف و رسالتهای مندرج در آن را تحقق بخشد. از سوی دیگر، برخی با نگرشی خوش‌بینانه به نقد این برنامهٔ راهبردی پرداخته‌اند، و با استناد به ظرفیتهای بالقوه و بالفعلی که در کشورمان وجود دارد، تحقق اهداف تعیین شده را دور از دسترس نمی‌دانند.

ب) برنامه‌های پنج‌ساله یا میان‌مدت. برخی صاحب‌نظران بر این اعتقادند که برنامه‌های میان‌مدتی که دولت تنظیم می‌کند، در یک مسیر مشخص که ما را به چشم‌انداز ترسیم شده سوق دهد، حرکت نمی‌کند. این گروه از جمله نقایص برنامه‌های راهبردی را، عدم ارزیابیهای کارشناسانه، نبود روشهای علمی پیش‌بینی، شناخت کافی نداشتن از ظرفیتهای مختلف کشور، و توجه کافی نداشتن به مطالعات آمایش سرزمین، ضعف سیستم اطلاعاتی و در دسترس نبودن آمار علمی، دخالت سلیقه‌های شخصی و حزبی در برنامه‌ها با روی کار آمدن دولتهای جدید، نقصان در نظارت و ارزیابی نتایج عملی برنامه‌های قبلی، نبود تجزیه و تحلیل جامع از قوت و ضعف بخشهای مختلف و فرصتها و تهدیدات محیطی در قالب الگوهای علمی، عدم هماهنگی بین بخشی در بدنهٔ دولت، کم‌توجهی به نقش مردم و عدم مشارکت جدی آنها در تهیه و اجرای برنامه‌ها، نظام تصمیم‌گیری متمرکز و نداشتن مشارکت بدنهٔ دولت در تنظیم برنامه‌ها معرفی می‌کنند، و بر این باورند که با وجود این ضعفهای اساسی، از خاصیت برنامه‌های راهبردی دولت کاسته می‌شود، و دستیابی به اهداف بلندمدت چشم‌انداز با مخاطره جدی روبه‌روست.

ج) برنامه‌های کوتاه‌مدت یا بودجه یکساله. برخی صاحب‌نظران معتقدند که با توجه به مشکلاتی که برای سند چشم‌انداز و برنامه‌های میان‌مدت وجود دارد، برنامه‌های یکسالهٔ بودجه‌ای نیز ضعفهای متعددی دارند. سنتی بودن نظام بودجه‌ریزی، نبود روشهای علمی پیش‌بینی و عدم تحقق درامدها و یا افزایش

هزینه‌ها به علت پیش‌بینی نادرست، عجله در تنظیم بودجه دستگاههای دولتی (فرصت حداکثر یک‌ماهه به دستگاهها)، نبود سیستم جامع ارزیابی عملکرد دستگاهها و بی‌توجهی به دستیابی یا دستیابی نداشتن دستگاهها به اهداف پیش‌بینی‌شدهٔ سال گذشته برای اختصاص بودجهٔ سال آینده، اهمیت چانه‌زنی دستگاهها و وزارتخانه‌ها در گرفتن بودجه بیشتر، گستردگی حجم بودجه‌های جاری نسبت به بودجه‌های عمرانی، دخالت دیدگاههای سیاسی و تعصبات منطقه‌ای نمایندگان در فرایند تصویب بودجه، عدم تخصیصهای به موقع بودجه به دستگاههای دولتی، نظارت ناکافی بر فرایند اجرای بودجه (به رغم وجود دستگاههای نظارتی متعدد)، از جمله مواردی هستند که کم و بیش در فرایند نظام برنامه‌ریزی دولتی وجود دارد. حال با توجه به نکات بیان شده در خصوص برنامه‌های راهبردی، میان‌مدت و عملیاتی دولت، هر یک از پرسشهای زیر را با توجه به دیدگاه صاحب‌نظران و با استناد به آمار و ارقام رسمی تجزیه و تحلیل کنید:

۱. با مطالعهٔ دقیق سند چشم‌انداز بیست‌سالهٔ کشور و ابهامات مطرح شده در این قضیه، قوت و ضعف این سند را با توجه به مباحث علمی و همچنین استناد به تجربیات کشورهای مختلف (به‌ویژه برنامه توسعه ۲۰۲۰ مالزی) تجزیه و تحلیل کنید.

۲. با توجه به مباحث و محورهای بیان شده در خصوص برنامه‌های راهبردی کشور، ضمن مرور برنامه‌های پنج‌ساله اول، دوم، سوم و چهارم (به‌ویژه برنامهٔ چهارم) و استخراج قوت و ضعف آنها؛ راهکارهای علمی و کاربردی خود را در این زمینه تدوین و ارائه کنید.

۳. با انجام مصاحبه با یکی از مدیران دستگاههای دولتی یا مسئولان مالی آنها، مسائل مختلفی را که آنها در مرحلهٔ تهیه و تنظیم و همچنین اجرای بودجه با آن مواجه می‌شوند تنظیم و مورد تحلیل قرار دهید.

۴. چالشها و تنگناهای مطرح شده در خصوص برنامه‌های کوتاه‌مدت (بودجه‌های یکساله) و همچنین موضوع هم‌راستایی این برنامه‌ها با برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت را در نظام برنامه‌ریزی کشورمان نقد و بررسی کنید.

۱۹

مخالفت با توزیع پرسشنامه‌های تحقیق

آقای زندی در حال گذراندن ترم آخر رشته مدیریت دولتی بود. او برای انجام پروژه پایان دورهٔ کارشناسی خود باید موضوعی کاربردی برای تحقیق خود انتخاب می‌کرد که بتواند نتایج آن را در اختیار برنامه‌ریزان سازمانهای دولتی قرار دهد تا گره‌ای از مشکلات سازمانها بگشاید. بنابراین، با راهنمایی استاد راهنما موضوع خود را انتخاب کرد، و باید برای گردآوری داده‌های تحقیق به یک سازمان دولتی مراجعه می‌کرد؛ بنابراین، از طرف دانشگاه، معرفی‌نامه‌ای برای وی به منظور مراجعه به یک سازمان دولتی صادر شد.

آقای زندی برای اینکه بتواند پرسشنامه‌های خود را در میان کارکنان توزیع کند، به واحد پژوهشی سازمان مراجعه کرد و ضمن ارائه معرفی‌نامه، درخواست خود را با آقای حسینی مسئول این قسمت مطرح کرد. آقای حسینی پس از مشاهدهٔ عنوان تحقیق و پرسشنامه مربوط، موافقت خود را با توزیع آنها اعلام کرد و برای آنکه این امر روال اداری خود را طی کند، از آقای زندی خواست که پس از گرفتن امضای رئیس سازمان، نسبت به توزیع پرسشنامه‌ها در بین کارکنان اقدام کند.

آقای زندی به دفتر ریاست مراجعه کرد و موضوع را با آقای عبداللهی که رئیس دفتر مدیر کل بود، مطرح کرد و رئیس دفتر مدیر کل از او خواست تا کمی منتظر باشد. پس از گذشت مدت زمانی، نوبت به آقای زندی رسید و معرفی‌نامهٔ خود را به آقای عبداللهی سپرد. آقای عبداللهی معرفی‌نامهٔ آقای زندی را گرفته و همراه با انبوهی از نامه‌ها و درخواستهای اداری به دفتر معاونت رئیس برد.

بعد از بازگشت از دفتر معاونت، آقای عبداللهی معرفی‌نامه آقای زندی را به

او برگرداند و گفت که آقای معاون موافقت نکرده است. آقای زندی برای آقای عبداللهی توضیح داد که ظاهراً از نوشته آقای معاون برمی‌آید که وی از موضوع تحقیق اطلاع چندانی ندارد؛ اگر اجازه دهید خودم خدمت ایشان برسم و توضیحات لازم را برای اخذ موافقت از وی ارائه نمایم. آقای عبداللهی که پافشاری آقای زندی را دید، با بی‌میلی پیشنهاد کرد که آقای زندی هفته بعد دوباره مراجعه کند، ولی از لحن آقای عبداللهی مشخص بود که اگر آقای زندی هفتهٔ بعد هم دوباره مراجعه کند، باز هم جواب منفی خواهد شنید. آقای زندی نزد آقای شکوری، رئیس امور اداری و مالی سازمان که با او رابطه خویشاوندی داشت رفت و از ایشان خواست تا در این امر به او کمک کند.

آقای شکوری، طی تماس تلفنی با آقای معاون این موضوع را با وی در میان گذاشت و باز هم جواب رد شنید. آقای زندی که کاملاً ناامید شده بود، به دانشگاه بازگشت تا با راهنمایی استاد راهنمای خود، سازمان دولتی دیگری را به عنوان جامعهٔ آماری خود انتخاب کند.

۱. به نظر شما مخالفت آقای معاون با توزیع پرسشنامه‌ها چه عللی می‌تواند داشته باشد؟

۲. از آنجا که وجود اطلاعات واقعی لازمهٔ برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری است، چرا مدیران سازمانهای دولتی به جای استقبال از تحقیقات علمی و استفاده از این اطلاعات در برنامه‌های خود، این نوع پژوهشها را تهدیدی علیه خود تلقی می‌کنند؟

۳. برای ترغیب مدیران سازمانهای دولتی برای همکاری با محققان و استفاده از نتایج تحقیقات علمی و کاربردی، چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

۲۰

تفاوت دیدگاه

شرکت تولیدکننده آدامس و آب‌نبات خورشید یکی از شرکتهای دولتی است که به عنوان یکی از پیشروان تولیدکننده آب‌نبات و آدامس در کشور مطرح است، و دفاتر اصلی و ساختمان مرکزی آن در یک شهر صنعتی که بیش از ۲۰۰۰۰۰ نفر جمعیت دارد، واقع شده است. شرکت در طول دوره فعالیت خود شاهد پیشرفتهای زیاد و تغییر مالکیت بوده است و هم اکنون فروش سالیانه آن به بیش از ۱۰ میلیارد ریال رسیده است. فروش آن در این زمان که به اوج خود رسیده، سالیانه ده درصد افزایش را نشان می‌دهد.

موفقیت شرکت «خورشید» به دو عامل مهم و اصلی بستگی دارد:

۱. تقاضای روزافزون برای آب‌نباتهای پهن،

۲. وجود مدیریت مؤثر آقای معتمدی که در رأس سازمان قرار دارد.

اما اخیراً شرکت دچار دو چالش بزرگ گردیده است:

اول اینکه سه شرکت بزرگ تولیدی شروع به ساختن این نوع آب‌نبات کرده‌اند، که کار توزیع آن به وسیله دلالها و بازاریابهایشان صورت می‌گرفت. و دوم، آقای معتمدی بازنشسته شد و از مدیریت شرکت کناره‌گیری کرد. آقای مترجمی معاون اجرایی شرکت می‌دانست که شرکت باید کمربند خود را محکم ببندد و در برابر رقبا مقاومت کند؛ بازار خود را توسعه دهد و نسبت رو به تزاید حجم فروش خود را کماکان حفظ کند. آقای مترجمی این را هم می‌دانست که فقط در سایه همکاری با گروههای سازمان که از دوستان صمیمی و قدیمی آقای معتمدی بودند، این عمل ممکن خواهد بود. پنج سال پیش که آقای مترجمی

(معاون اجرایی شرکت) به این گروه پیوست، ایده‌های بسیاری به شرکت پیشنهاد داده بود ولی شرکت چنان سرگرم مسائل روزمره بود و چنان آرام به پیش می‌رفت که اعضا و ارکان دستگاه مدیریت به طور کامل از شرایط رقابتی غافل ماندند.

وجود آقای همایی به عنوان مدیر فروش برای آقای مترجمی مشکل و دردسر بزرگی شده بود، زیرا اولاً او از دوستان صمیمی آقای معتمدی بود و ثانیاً اصلاً بازاریابی را قبول نداشت.

در عوض باور داشت که ما همیشه می‌توانیم، همانند گذشته آب‌نبات بفروشیم .آقای مترجمی احساس می‌کرد که باید دامنه بازار فروش را به مناطق دیگر بکشاند و به این علت آن مناطق را مطالعه کرد و معتقد بود که آقای معتمدی با آن درآمد فروش ناچیز، خود را دل‌خوش کرده است. از نظر آقای معتمدی برای اینکه مقدار قابل ملاحظه‌ای از بازار مناطق دیگرتسخیر شود، باید امتیاز معاملات به یک شرکت بزرگ اعطا شود. زیرا آن مناطق از مرکز شرکت خیلی فاصله دارند و امکان ندارد که نماینده‌ای که مستقیم زیر نظر شرکت است، به آن مناطق اعزام شود. آقای همایی به این تصمیم اعتراض کرد و گفت که اگر شما مرا به این مأموریت بفرستید در آنجا درست مثل اینجا، مستقیم با مردم محلی معامله می‌کنم و به دلال احتیاجی نخواهیم داشت.

وقتی آقای مترجمی خواست نتیجه اقدامات و مطالعات خود را به اطلاع او برساند، آقای همایی با غرولند گفت: اگر می‌خواهی فروش افزایش یابد بهتر است چند فروشنده برایم استخدام کنی.

این شرایط برای شرکت خیلی ناگوار بود. پس از اینکه مسائل بسیار عمیق مورد مطالعه قرار گرفت، آقای مترجمی ضمن ملاقات با رئیس پیشنهاد کرد، که یا عذر آقای همایی را بخواهد و یا یک مدیر بازاریابی و فروش فعال و شجاع را انتخاب کند. آقای معتمدی از این پیشنهاد مات و مبهوت ماند و به او گفت که نه تنها به فکر اخراج آقای همایی نیست، بلکه با تنزل مقام آقای همایی هم موافقت نخواهد کرد. آقای مترجمی چون ادامه کار خود را بی‌نتیجه می‌دید ناچار به استعفا

شد. سه سال بعد این شرکت آب‌نبات‌سازی دچار مشکل مالی و ورشکسته شد. وقتی آقای مترجمی از این واقعه آگاه شد، نه تنها متعجب نشد، بلکه اظهار داشت که او از قبل چنین وضعیتی را پیش‌بینی می‌کرد.

۱. به نظر شما دیدگاه آقایان مترجمی و همایی در قالب کدام یک از انواع راهبردهای بازاریابی قابل تحلیل است؟

۲. ریشه مشکلات از کجا نشئت می‌گیرد؟ برای جلوگیری از ورشکستگی شرکت چه اقداماتی باید صورت می‌گرفت؟

۲۱

گران شدن داروی اپرکس

از اواسط سال ۱۳۸۳ با گران شدن برخی اجناس و کالاها، افزایش قیمت برخی از اقلام دارویی نیز موجب اعتراض بیماران شد، اما وزارت بهداشت به این نکته توجهی نکرد. لیکن بعضی از داروها برای بیماران جنبه حیاتی داشت و با توجه به تعداد زیاد مصرف آنها و قیمت آن، بسیاری از بیماران قادر به تأمین هزینه‌های خود نبودند. یکی از این داروها آمپولی به نام «اپرکس» بود، که بیماران دیالیزی از آن استفاده می‌کردند. این دارو برای خون‌سازی باید بعد از هر جلسه دیالیز به بیماران کلیوی تزریق شود. در پی گران شدن این دارو و نیاز شدید این بیماران و افزایش قیمت این دارو که به قیمت هر عدد ۲۰۰۰۰۰ ریال رسیده بود، جمعی از بیماران در مقابل وزارت بهداشت تجمع کردند و خواستار رسیدگی به مشکل خود شدند. آقای کمالی یکی از مقامات وزارت بهداشت وقتی با تجمع این افراد روبه‌رو شد، ابتدا خواست آنها را آرام کند، اما این بیماران و خانواده آنها خواستار ملاقات با وزیر بهداشت و طرح مسائل خود بودند. بنابراین، چند نفر به عنوان نماینده بیماران در جلسه‌ای با حضور وزیر بهداشت شرکت کردند. در این جلسه نمایندگان بیماران به طرح مسائلی همچون: کمبود این دارو در داخل کشور، گران بودن قیمت این دارو که باید هفته‌ای سه عدد از این آمپول به بیماران تزریق می‌شد و ماهانه مبلغی حدود دویست هزار تومان هزینه داشت، همچنین عدم تقبل هزینه‌های این دارو توسط سازمانهای بیمه‌گر، بیمه نبودن تعدادی از بیماران و ... پرداختند، و از وزیر بهداشت خواستند تا در اسرع وقت به مشکل آنها رسیدگی کند، وزیر بهداشت هم قول داد در آینده بسیار نزدیک جلسه‌ای با حضور مسئولان کشور و چند وزارتخانه دیگر برگزار خواهد کرد تا به مشکل این بیماران رسیدگی شود. چون این مسئله با

وارد کردن دارو از کشورهای دیگر مرتبط بود، آقای وزیر علاوه بر مسئولان وزارت بهداشت، از افراد دیگری از سازمانهای دیگر مانند نماینده وزارت امور خارجه، مسئول کمیسیون بهداشت مجلس، وزارت بازرگانی، نماینده سازمانهای بیمه‌گر و ... نیز دعوت به عمل آورد.

با تشکیل جلسه، وزیر بهداشت درباره حساسیت موضوع صحبت کرد و خواستار رسیدگی به این موضوع شد. ابتدا آقای نعمتی که نماینده سازمانهای بیمه بود، عدم تخصیص اعتبار به سازمان توسط مجلس را علت عدم تخصیص یارانه به این دارو خواند. اما آقای کمالی مشکل را به هیئت دولت نسبت داد و گفت به علت نبود بودجه لازم در بودجه پیش‌بینی‌شده توسط دولت، وزارت بهداشت پول کافی برای اختصاص بودجه ندارد و از مجلس خواسته است از صندوق ذخیره ارزی این بودجه را تأمین کند، تا آنها بتوانند هم دارو وارد کنند و هم به سازمانهای بیمه‌گر بودجه لازم را بدهند. آقای سعدی مسئول کمیسیون بهداشت مجلس، برداشت ذخیره ارزی برای هزینه‌های جاری را غیرممکن خواند و از وزارت بهداشت خواست تا در این زمینه با وزارت امور خارجه و وزارت بازرگانی برای حل این مشکل توافق کنند و آنها رایزنیهای لازم را برای خرید و وارد کردن ارزان دارو انجام دهند. در مقابل این سخن، نمایندگان وزارتخانه‌ها طرح فوق را منتفی دانستند و بیان کردند این وزارتخانه‌ها وظایف دیگری دارند و تأمین دارو در حیطه وظایف آنها نیست. در این جلسه که چند ساعتی به طول انجامید هر یک از افراد سعی می‌کرد موضوع را به وزارتخانه یا مراکز دیگر ربط دهد و از زیر این کار شانه خالی کند.

۱. حال شما خود را جای این مسئولان قرار دهید. با توجه به اهمیت مسئله و حیاتی بودن این دارو برای بیماران کلیوی، ریشه‌های مشکل را در چه چیزی می‌بینید؟

۲. دلایل عدم هماهنگی بین مراجع مختلف در زمینه ارائه خدمات دولتی چیست؟

۳. چه سازوکارهایی برای هماهنگ‌سازی نهادهای دولتی در خدمات‌رسانی به شهروندان وجود دارد؟

۴. برای حل بحران به وجود آمده چه راهکارهایی پیشنهاد می‌کنید؟

۲۲

لوله‌های معیوب

آقای سعید کاظمی با تحصیلات فوق دیپلم پست ناظر در یکی از شرکتهای گاز را دارد، که نظارت بر کار کارگران اجرایی و همچنین نظارت نهایی را بر لوله گاز برعهده دارد.

او فردی متعهد، سخت‌کوش و جدی در کارش است و در عین حال رابطه‌ای دوستانه و صمیمی با کارگرانش دارد. همه او را به عنوان یک ناظر خوب قبول دارند و در سر کار از او حساب می‌برند.

لوله‌هایی که در کارخانه ساخته می‌شوند، درجه خاص دارند، که درجه آن به فشار درون لوله بستگی دارد. حال هر چه این درجه بالاتر رود، قیمت لوله نیز افزایش می‌یابد. بعضی از این لوله‌ها نقصهای کمی دارند که ممکن است مشکل جدی به وجود نیاورند، در نتیجه به دلیل معیوب‌بودنشان با قیمت کمتری به فروش می‌رسند. یکی از وظایف ناظر، نظارت بر کیفیت لوله‌ها و تطبیق آن با قیمت فروش است.

در مجموع، شرکت سه ناظر برای بررسی لوله در اختیار دارد:

ناظر اول که در کارخانه حضور دارد، به بررسی لوله‌ها در کارخانه پرداخته و آزمایشاتی در مورد کشش، خمش، فشار، شکست و ... روی لوله‌ها انجام می‌دهد و لولهٔ خراب را از این میان جدا کرده و برای ذوب، باز پس می‌فرستد. ناظر دوم که ناظر فنی شرکت گاز است، بعد از اینکه پیمانکار لوله را خریداری کرد، آنها را به شرکت تحویل می‌دهد، و ناظر سوم عیوب و مقدار عایق لوله را بررسی می‌کند. ناظر سوم که در واقع نظارت نهایی را روی لوله انجام می‌دهد، با اتکا به دو نظارت قبلی، باید یک نظارت سطحی انجام دهد و دستور کار گذاشتن لوله را بدهد.

چند روز پیش، آقای کاظمی در هنگام کار و بررسی لوله‌ها متوجه شد که بعضی از لوله‌ها، عایق‌کاری درستی ندارند و استاندارد نیستند.

آقای کاظمی موقعی که از حدس خود مطمئن شد، فوراً به رئیس شرکت خبر داد. رئیس هم از طریق تماس تلفنی از ناظر اول و دوم خواست که دوباره لوله‌ها را چک کنند و نتیجه نهایی را گزارش دهند.

نتیجه بررسیها حاکی از تأیید نظر آقای کاظمی مبنی بر نقص برخی لوله‌هاست، اما نتیجه نهایی بسیار دیر اعلام شد و در همین مدت، لوله‌های دیگری هم کار گذاشته شد، که به احتمال زیاد در بین آنها لوله معیوب هم وجود داشته است.

۱. با توجه به مسائل مطرح شده در قضیه فوق، به نظر شما مشکل اصلی در این شرکت چیست؟

۲. برای جلوگیری از این نوع مشکلات که ممکن است خطرهای جبران‌ناپذیری داشته باشد و برای جامعه اهمیت حیاتی دارد، چه راهکارهایی پیشنهاد می‌کنید؟

۲۳

قضیه آقای دغل

چند سالی بود که به اتفاق چند نفر دیگر به استخدام سازمان مالیاتی درآمده بودیم. بیشتر همکاران هم سن و سال بودیم و کردارهایمان هم با یکدیگر سازگار بود. یکی از این همکاران،آقای دغل بود که جوان موقر، خوش‌لباس و بسیار منظمی بود، که او را از دیگران متمایز می‌ساخت. مثلاً هر روز کفشهای خود را واکس می‌زد و به پوشیدن لباسهای شیک اهمیت می‌داد و در سخنوری بسیار ماهر بود. از نظر زندگی شخصی نیز مجرد و دارای تحصیلات بالایی بود و اکثر همکاران دوست داشتند زمینه وصلت با وی را فراهم سازند.

شیوه کار بدین صورت بود که ما از مردم مالیات دریافت و به خزانه واریز می‌کردیم. تمام افراد تازه‌استخدام که با هم آمده بودیم، هر کدام در یک حوزه مالیاتی، تحت نظر یک نفر با سابقه مشغول کار شدیم. پس از مدتی خبردار شدیم که آقای دغل بابت انجام کار اداری مبلغی را دریافت کرده است، و این مسئله توسط رئیس سازمان مورد بررسی قرار گرفت و وی این مسئله را تأیید نکرد و پس از مدتی آقای دغل به قسمت دیگر انتقال یافت. در آن قسمت ارباب‌رجوعی که بدهی خود را طی چند سال نپرداخته بودند، پرونده آنها به این قسمت منتقل می‌شد و اگر احتیاج به تسویه و مفاصا حساب داشتند، باید بدهیهای قبلی خود را تسویه می‌کردند و مفاصا دریافت می‌کردند. پس از ورود آقای دغل به این قسمت، مشکلاتی هم در آنجا ایجاد شد. به طوری که یک نفر که بدهی زیادی داشت و از شهرستان آمده و در آخر وقت اداری مراجعه کرده بود، به علت تعطیلی تمام بانکها قرار شده بود که بدهی خود را نقداً بپردازد. از این رو، کل مبلغ بدهی را به آقای دغل می‌دهد تا وی وجه نقد را فردا طی فیش نقدی به حساب سازمان واریز

کند و وی مفاصا حساب را مهر و امضا شده تحویل می‌گیرد و از سازمان خارج می‌شود. آقای دغل نیز مبلغ دریافتی را به بانک واریز نمی‌کند و مبلغ فوق را نزد خود نگه می‌دارد. چند ماه بعد، همان شخص با خیال راحت جهت دریافت مفاصای دیگر مراجعه می‌نماید، ولی به وی گفته می‌شود که شما بدهی دارید. وی با ناراحتی می‌گوید که بنده بدهیهای مربوط را پرداخت کرده‌ام و در مقابل از متصدی مربوط فیش دریافت کرده‌ام. به پیشنهاد همکاران، آقای دغل فوراً مبلغ فوق را به نام ارباب‌رجوع به حساب اداره واریز و فیش آن را در پرونده قرار می‌دهد و مسئله از نظر ارباب‌رجوع خاتمه پیدا می‌کند. اما به علت بی‌کفایتی و عدم شناخت رئیس سازمان از موضوع، آقای دغل بدون هیچ‌گونه توبیخ و تنبیهی، فقط با یک تذکر شفاهی به قسمت دیگر (حسابداری) که در ظاهر، مشکل‌ساز و با اهمیت نبود، انتقال یافت.

از آنجا که شهر در قالب منطقه‌های متعددی از نظر شغلی و سکونت تقسیم شده است و هر ارباب‌رجوع با توجه به محل سکونت و موقعیت جغرافیایی، برای پرداخت مالیات به واحد مربوط مراجعه می‌کند. بعضی از آنها بدهیهای خود را به صورت نقدی طی فیش و بعضی (مخصوصاً سازمانهای دیگر) در قالب چک و تقسیط پرداخت می‌کنند. این چکها توسط قسمتها طی یک فیش چهار برگی به حسابداری تحویل داده می‌شود و آنها طبق سررسید به بانک ارسال و مبلغ را وصول می‌نمایند و بانک یک نسخه را نزد خود نگه می‌دارد و سه نسخه دیگر را به سازمان عودت می‌دهد، و همه آنها در حسابداری سازمان ثبت وضبط ورودی می‌شود، و یک برگ نزد کارشناس حسابداری، یک برگ به ارباب‌رجوع، و نسخه دیگر به قسمت ارسال کننده ارجاع می‌شود.

در این سازمان هر قسمتی از کار به یک نفر سپرده می‌شود و خود این افراد نسبت به یکدیگر کنترل دارند، و در نتیجه امکان اشتباه اندک و یا اصولاً وجود نخواهد داشت. در قسمتی که آقای دغل کار می‌کرد، چندین نفر در یک اتاق با هم همکار بودند، ولی به علت تحرک زیاد آقای دغل و داشتن خصوصیات ذکر شده،

دیگران وی را به خاطر انگیزه کاری بالایی که داشت، تشویق می‌کردند و حتی تقاضای ارتقا به سطح بالاتری برای او کرده بودند که اگر مشکلی پیش نمی‌آمد، نامبرده در پست مدیریت عالی نیز منصوب می‌شد.

مشکل اصلی از اینجا شروع شد که آقای دغل متوجه شده بود که در تخلفات قبلی، برخورد جدی با وی نشده است، درنتیجه تصمیم به یک کار جدید گرفت. در حسابداری سازمان چکهای دریافتی ثبت رایانه‌ای می‌شود و شماره ردیف می‌خورد و بعداً به بانک برای وصول ارسال می‌شود؛ که تمام این اعمال توسط آقای دغل انجام می‌گرفت.آقای دغل در اولین اقدام، یک حساب شخصی که شماره آن بسیار نزدیک و همخوانی با شماره‌های حساب سازمان داشت، افتتاح کرد. بعداً به وسیله موادی که از قبل آماده کرده بود، شماره حساب سازمان را از روی چکهای سازمان پاک و شماره شخصی خودش را در آن حک می‌کرد و تمامی چکهای دست‌کاری شده را وارد رایانه نمی‌کرد و بعداً به همراه نسخه فیشها شخصاً به بانک می‌برد و به حساب خودش واریز می‌کرد و به دلیل آشنایی و مراودات زیادی که با کارمندان بانک پیدا کرده بود، حتی به آن طرف پیشخوان بانک می‌رفت و تمام مهرهای مربوط را روی فیشها می‌زد و به جای آنها هم امضا می‌کرد، و از آنجا که فیشها را موقع خروج ثبت و ضبط نمی‌کرد، موقع ورود هم ثبت و ضبط نمی‌نمود و روی تمام فیشها شماره‌های ردیف قلابی می‌زد و آنها را به قسمتهای مربوط ارسال می‌کرد. تمام مسئولان قسمتها هم به مهر و شماره ردیف فیشها نگاه می‌کردند و کنترل می‌نمودند و هیچ اشکالی مشخص نمی‌شد. آقای دغل به عمل خود چند ماهی همچنان ادامه می‌داد، تا زمانی که یکی از کارمندان بانک به دلیل آشنایی با یکی از صاحبان چک با وی تماس گرفت و از او در زمینه تجارت یا مسئله دیگری که با آقای دغل دارد، سؤال کرد. اما صاحب چک این مسئله را انکار می‌نماید و فردای آن روز به سازمان مراجعه و از حسابداری در رابطه با چکهای تقسیطی خود سؤال می‌کند، که سوء استفاده آقای دغل افشا می‌شود. پس از چند ساعت تجسس و تفحص مسئولان ذی‌ربط بلافاصله آقای دغل توسط مأمورین دستگیر و روانه زندان می‌شود. اما پس از چند روز تحقیق و بررسی مشخص نشد

که مبلغ واقعی که توسط او اختلاس شده، چقدر بوده است و فقط به گفته آقای دغل در مورد مبلغ اعتماد کردند.

پس از مدتی کوتاه، آقای دغل با وثیقه از زندان آزاد و تا زمان حکم قطعی از خدمت منفصل می‌شود و هنوز حکم قطعی نامبرده صادر نشده است. این مورد را تأکید می‌کنم که از همه جالب‌تر و به عبارت دیگر تأسف‌بارتر این است که مسئول سازمان در همان سال به عنوان رئیس نمونه سال انتخاب و به وی هدایایی اهدا شد. این قضیه به ظاهر شبیه به یک افسانه است، ولی حقیقت دارد.

در اینجا این پرسشها مطرح می‌شود که:

۱. چرا این اتفاق افتاد؟

۲. چگونه می‌توان جلو این اعمال را قبل از وقوع گرفت؟

۳. نقش نهادهای نظارتی را در رخداد چنین حوادثی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۴. به نظر شما با این‌گونه متخلفان چگونه باید برخورد شود تا شاهد تکرار چنین قضایایی در سازمانهای دولتی نباشیم؟

۲۴

سوءاستفاده از اعتماد

آقای شجاعی دیپلمه و متأهل، چند ماهی به دنبال شغل می‌گشت اما در طی این چند ماه نتوانسته بود شغل مناسبی بیابد. تا اینکه به سفارش یکی از اقوام خود در یک شرکت بزرگ تولیدی به‌عنوان مأمور خرید مشغول به کار شد، و مدیر شرکت نیز بدون تحقیق و بررسی با استخدام او به صورت قراردادی موافقت کرد.

آقای شجاعی از نظر ویژگیهای شخصیتی فردی خوش‌برخورد و خوش‌بیان بود، و ظاهری متین و باوقار داشت و به خوبی توانسته بود به خاطر مراودات روزمره که با بخش مالی شرکت داشت، با حسابدار شرکت که آقای میرزایی نام داشت، دوستی صمیمانه‌ای برقرار نماید. در مدتی که او در شرکت مشغول به کار شده بود، از طریق خریدهایی که انجام می‌داد و تخفیفهایی که برای شرکت می‌گرفت، عملکرد مطلوبی از خود بر جای گذاشته بود، و تقریباً هم شرکت و هم کارمندان از او راضی بودند.

اما آقای شجاعی در زندگی شخصی خود فردی خوش‌گذران و ولخرج بود و حقوق شرکت کفاف زندگی پر زرق و برق او را نمی‌داد. لذا با مشکل مالی در زندگی مواجه شد و برای حل مشکل خود تصمیم جدیدی گرفت. برای عملی کردن تصمیم خود، نیازمند همکاری فروشندگان طرف قرارداد شرکت بود. بر همین اساس آقای شجاعی با فروشندگان صحبت کرد و نظر مساعد آنها را نیز در این زمینه جلب کرد.

تصمیم جدید آقای شجاعی این بود که با ارائه فاکتورهای صوری به شرکت، مبالغی را از شرکت اخاذی کند و در قبال چنین کاری نیز مبلغی را به‌عنوان پورسانت به فروشندگان پرداخت نماید. از سوی دیگر چون با حسابدار شرکت

(آقای میرزایی) دوست صمیمی بود و آقای میرزایی که فکر نمی‌کرد چنین اقدامی از طرف آقای شجاعی سربزند، لذا فاکتورهای او را مهر و امضا می‌کرد و دستور پرداخت آنها را صادر می‌نمود و بر مواد اولیه خریداری شده که وارد انبار شرکت می‌شد، نظارت چندانی نمی‌کرد.

آقای شجاعی برای مدت چند سال به کار خود ادامه داد و در طول این چند سال توانسته بود که زندگی خود را از لحاظ مالی رونق بخشد. این ماجرا ادامه داشت تا اینکه برای آقای میرزایی مشکلی پیش آمد و در جریان این مشکل، برای مدت یک ماه از شرکت مرخصی استعلاجی گرفت و آقای فکوری که فردی دقیق بود، به عنوان حسابدار شرکت، جایگزین آقای میرزایی شد. او تمام فاکتورها را با مواد اولیه که وارد شرکت می‌شد، مطابقت می‌داد، که در همین حین متوجه جریان کلاهبرداری آقای شجاعی از شرکت شد. آقای شجاعی نیز وقتی متوجه شد که ماجرای کلاهبرداری او لو رفته است، متواری شد. بعد از این ماجرا بود که تازه شرکت و کارمندان آن پی به ماهیت واقعی آقای شجاعی بردند.

حال با توجه به این قضیهٔ واقعی، علت اصلی چنین رخدادی را چه می‌دانید؟ و برای جلوگیری از بروز این نوع رخدادها، چه راهکارهایی ارائه می‌کنید؟

۲۵

بازخرید شدن پس از رشوه‌خواری

آقای زارع مدرک خود را در رشته ریاضی فیزیک گرفته بود و به دلیل مشکلات مالی و خانوادگی فراوانی که داشت، از ادامه تحصیل در دانشگاه بازمانده بود. پس از دو سال خدمت سربازی، از طریق آزمون ورودی و سفارش یکی از اقوام، کارمند یکی از بانکهای دولتی شد.

آقای زارع به دلیل هوش و استعداد و قابلیتهای بالا، کم‌کم توانست چم و خمهای کار را یاد بگیرد و پس از دریافت بورس تحصیلی در دانشکده علوم بانکی، در مدت نسبتاً کوتاهی از سمت صندوقداری به معاونت شعبه و پس از چهار سال به سمت ریاست شعبه منصوب شود. از طریق روابطی که با مدیرعامل بانک در دفتر مرکزی برقرار کرده بود، توانست به سمت ریاست کل اداره طرح و برنامه و نظارت بر مالیاتها و وامها در بانک مذکور منصوب شود.

کم‌کم با عادت کردن به زندگی مرفه، دیگر حقوق و مزایای اداره او را قانع نمی‌کرد و دنبال کارهای بزرگی بود که بتواند مخارج سنگین خانواده را تأمین کند.

وظیفه آقای زارع در ریاست اداره طرح و برنامه، نظارت بر مالیاتها و وامها، و نظارت بر برآورد وامها و مالیاتهای کارخانه‌ها و شرکتها و ... بود، که به دست یکی از نمایندگان همان اداره صورت می‌گرفت. آقای زارع پس از دریافت یک رشوه کلان به پیشنهاد یکی از کارخانه‌داران بزرگ مالیات متعلق به شخص مورد نظر را غیر واقعی اعلام کرد. پس از آنکه یکی از نمایندگان اداره به دستور آقای زارع به کارخانه مورد نظر فرستاده شد، آقای زارع طی تماس با کارخانه‌دار، رضایت خود را مبنی بر همکاری با وی جهت کاهش بار مالیاتی و افزایش وام مربوط اعلام کرد، تا در عوض، درصدی از سود حاصل از این امر به او اختصاص یابد.

ورود و خروج در ساعات اداری، تلفنهای مستمر، انعام دادن گزاف به نگهبانان و تغییرات ظاهری ملموسی که در نحوه زندگی و نوع پوشش آقای زارع به وجود آمده بود، همه و همه منجر به این شد که دایره حراست بانک به آقای زارع مشکوک شود. برای اینکه اتهام آقای زارع ثابت شود، باید تحقیقات جدی در مورد او صورت می‌پذیرفت. آقای زارع از راههای غیررسمی از موضوع مطلع شد. در نتیجه، زمانی که اداره حراست می‌خواست تحقیقات از آقای زارع را شروع کند او به سرعت اقدام به بازخرید نمودن خود کرد. جالب‌تر آنکه مدیر عامل بانک نیز به‌سرعت با تقاضای او موافقت کرد و بدین‌ترتیب آقای زارع بازخرید شد و پس از آن، دایره حراست به علل نامعلومی نیز از ادامه تحقیقات منصرف شد و پرونده آقای زارع خاتمه یافته اعلام شد.

حال با توجه به نکات مطرح شده در این قضیه، پرسشهای زیر را تجزیه و تحلیل کنید:

۱. چه عواملی باعث می‌شود که افراد با هوش و با استعدادی همچون آقای زارع وسوسه شوند تا دست به چنین اقداماتی بزنند؟

۲. به نظر شما چرا نهادهای نظارتی بانک همچون اداره حراست، قبل و در حین ارتکاب جرم اقدام به بررسی و نظارت لازم بر عملکرد مشاغل حساسی همچون اداره آقای زارع ندارد؟ به چه علت تحقیقات از عملکرد آقای زارع پس از بازخرید شدن متوقف شد؟

۳. برای پیشگیری و برخورد با مجرمینی همچون آقای زارع، سیستم کنترل و نظارت باید چه ویژگیهایی داشته باشد؟

۴. اقدام مدیر عامل در موافقت فوری با بازخرید شدن آقای زارع را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۵. اگر به شما مأموریت داده شود تا پیگیر قضیه مذکور شوید، چه اقداماتی را در سرلوحه برنامه خود قرار می‌دهید؟

فصل ششم

مدیریت بحران در ایران

تعریف بحران

کلارک بحران را رویدادی بدون برنامه می‌داند که باعث واردآمدن صدمه یا حتی مرگ کارکنان، مشتریان یا مردم جامعه و ورشکستگی یا ایجاد وقفه در عملیات سازمان شود و خسارات فیزیکی یا محیطی به دنبال داشته باشد، و جایگاه مالی سازمان و یا تصور عامه مردم از کارگزاران یا سازمان را تهدید کند (کاش و دارلینگ،[1] ۱۹۹۸، ص ۱۷۹).

تصمیمی که در شرایط بحران گرفته می‌شود بدون اطمینان، و با خطرپذیری و نداشتن قابلیت برنامه‌ریزی است. ایجاد خصومت با دیگر سازمانها و کشورها، افشای نقص در تولید محصول یا خدمت که باعث ضرر و زیان به مشتریان می‌شود، اعتصاب سازماندهی شده کارگری، حوادث طبیعی و حملات تروریستی، نمونه‌هایی از انواع بحرانها هستند (گومز و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۲۲۴).

تصمیم‌گیری در زمان بحران چالش‌برانگیزتر و مشکل‌تر از زمانی است که شرایط حالت عادی دارد. موقعیت بحران شامل موارد زیر است:

۱. شرایط بسیار مبهم است و علل و آثار ناشناخته‌اند؛

۲. رویدادها نادر و فوق‌العاده‌اند و باعث تهدید بقای سازمان می‌شوند؛

۳. رویدادی است که زمان کمی برای واکنش به آن وجود دارد؛

---

1. Kash & Darling

۴. ایجاد غافلگیری برای اعضای سازمان؛

۵. معضلاتی به وجود می‌آید که نیاز به تصمیم‌گیری دارد و نتایج تغییر، وضعیت را بهتر یا بدتر می‌کند (گومز و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۲۲۴).

مراحل بحران

بیشتر بحرانها به صورت ناگهانی رخ می‌دهند که البته توأم با علایمی هستند که عوارض آن در هنگام بروز ظاهر می‌شود. هر بحران شامل چهار مرحله مختلف است که عبارت‌اند از:

۱. مرحله ایجاد شوک،[1]

۲. مرحله وخامت بحران،[2]

۳. مرحله مزمن شدن بحران،[3]

۴. مرحله مهار یا حل بحران.[4]

۱. مرحله ایجاد شوک. در زمینهٔ پزشکی، درد علامتی مبنی بر آغاز یک بیماری است که حالت هشداردهندگی دارد. در سازمانها نیز چراغهای هشداردهنده‌ای وجود دارند که در هنگام واردآمدن شوک بحران، شروع به چشمک زدن می‌کنند. ممکن است سازمان با برخی موضوعات، مسائل و روندهایی مواجه شود که اگر به طور مناسب و به موقع به آنها توجه شود، خطری متوجه سازمان نخواهد شد. در غیراین صورت، بحران به وخامت می‌گراید.

۲. مرحله وخامت بحران. ممکن است تشخیص درد و شوک، دشوار یا مبهم باشد و اقدامی برای بهبود آن صورت نگیرد که در این صورت موجب وخامت بحران می‌شود. مرحله وخامت زمانی رخ می‌دهد که یک نشانهٔ بیماری (تقاضاهایی که نیازمند توجه فوری است) خواه علامت وخامت به طور ناگهانی بروز کند و یا

1. prodromal crisis stage
2. acute crisis stage
3. chronic crisis stage
4. crisis resolution stage

ناشی از انتقال مرحله شوک باشد، نیازمند اقدامی فوری است. سرازیر نمودن سرمایه‌ها و منابع سازمانی به این موقعیت نوظهور بحرانی ممکن است نداشتن تعادل و آشوب‌زدگی را در کل سیستم ایجاد کند. تنها سازمانهایی که قبلاً چهارچوبی برای این بحرانها ایجاد کرده‌اند، می‌توانند عملیات عادی سازمانی خود را حفظ و پیگیری کنند.

۳. مرحله مزمن شدن بحران. در طول این مرحله نشانه‌های بیماری و عدم سلامت کاملاً مشهود است و همیشه سازمان را رنج می‌دهد. این مرحله را دورهٔ ساختن یا شکستن می‌نامند. قرار گرفتن در این مرحله و وجود مشکلات مزمن ممکن است مدیریت سازمان را وادارد تا برای بهبود بحران گام بردارد که البته ممکن است به بهبود امور منجر شود و یا ناقوس مرگ را برای برخی سازمانها به صدا درآورد.

۴. مرحله مهار یا حل بحران. می‌توان بحرانها را در مراحل مختلف ایجاد و توسعه آن، کشف و مهار کرد. از مرحله‌ای که نشانه‌های بیماری بروز می‌کند، ممکن است مسائل و بحرانهای مختلف دیگری نیز در میان باشد که البته بسیار امکان دارد که از این علایم تفسیرها و تشخیصهای نادرستی نیز به عمل آید. همچنین افرادی که به مقابله با بحران می‌شتابند، ممکن است بر این باور باشند که مشکل حل شده است، در حالی که عارضه‌ها برطرف شود و ریشه‌های مشکل لاینحل باقی مانده باشد. در چنین شرایطی، شانس دیگری برای حل بحران در مرحلهٔ مزمن شدن مسئله وجود خواهد داشت، به گونه‌ای که می‌توان با مراقبتهای ویژه صورت گرفته، بحران را مهار کرد.

مطالعات نشان می‌دهد که امروزه تعداد بسیاری از جوامع و سازمانها «مسئله مداری[1]» را پیشهٔ خود ساخته و همواره در جستجوی نشانه‌های بیماری در سازمان هستند. با وجود این، نبود تجربه در حل مشکل و مدیریت نامطلوب یک بحران می‌تواند به حاد شدن آن منجر شود. البته هنوز فرصتهای دیگری برای حل بحران در مرحله مزمن شدن نیز وجود دارد که باید با مدیریت اثربخش نسبت به مهار آن اقدام

1. issue-oriented

کرد. فروگذاری در تلاش برای حل بحران یا ارائه راهکارهای نامناسب، می‌تواند به پیامدهای ناخوشایندی بینجامد که درنهایت برای سازمان مصیبت‌بار بوده و یا حتی سازمان را متلاشی سازد (کاش و دارلینگ، ۱۹۹۸، ص ۱۸۰-۱۸۲).

پیشگیری بحران

نبض تپندهٔ مهار بحران، تلاشهای پیشگیرانه‌ای است که قبل از بروز آن صورت می‌گیرد. این تلاشها نیازمند آمادگی است که باید قبل از آشکار شدن علایم بیماری و عوارض صورت پذیرد. چهارچوبهای مختلفی برای اجتناب و عدم مواجهه با بحران از سوی صاحب‌نظران مختلف ارائه شده است که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از: پیش‌بینی راهبردی،[1] برنامه‌ریزی اقتضایی،[2] تجزیه و تحلیل مباحث و مسائل،[3] تجزیه و تحلیل سناریو.[4]

۱. **پیش‌بینی راهبردی.** این شیوه عمدتاً شامل پیش‌نگری است. این پیش‌نگریها مبتنی بر مفروضاتی هستند که سازمان را قادر می‌سازند تا خود را با موقعیتهای جدید تطبیق دهد. این شیوه شامل روشهای کیفی، کمّی‌سازی دیدگاهها، استنتاج، شبیه‌سازی و روش علّی- معلولی است. جوهرهٔ این فنون، پیش‌بینی و ارزیابی دقیق از تأثیر تغییرات مهم و گسترده به جای پیش‌بینی تغییرات خاصی است که ممکن است تحت‌الشعاع روندهای گسترده‌تر باشد.

۲. **برنامه‌ریزی اقتضایی.** برنامه‌های اقتضایی، برنامه‌های جانشینی هستند که اگر رویدادها همان‌گونه که انتظار می‌رود، رخ ندهند؛ می‌توانند جای آنها را بگیرند. در حالی که پیش‌بینی، مبتنی بر شرایط اطمینان و قابل پیش‌بینی است، برنامه‌های اقتضایی یک سازمان برای شرایطی که اطمینان کمی وجود دارد، آماده می‌شود.

۳. **تجزیه و تحلیل مباحث و مسائل.** این رویکرد مرتبط و مشابه با برنامه‌ریزی

---

1. strategic forecasting
2. contingency planning
3. issues analysis
4. scenario analysis

اقتضایی است و هدف آن هشدار به تصمیم گیرندگان از روندهای در حال تغییر محیط بیرونی سازمان است.

۴. تجزیه و تحلیل سناریو. تجزیه و تحلیل سناریو شامل تدبّر دربارهٔ موقعیتهای مطلوب یا نامطلوب است که امکان رخداد آنها وجود دارد و تعیین گزینه‌ها برای پیشگیری، تسهیل یا خنثی نمودن عواملی که موجب بروز آن می‌شوند.

گامهایی که می‌تواند به صورت نظام‌یافته در تجزیه و تحلیل سناریو برداشته شود، عبارت‌اند از:

۱. ایجاد زوجی از سناریوها (بهترین مورد و بدترین مورد)،

۲. تهیه فهرستی از گزینه‌ها به صورت مجموعه‌ای از اقدامات عملی،

۳. ارزیابی پیامدهای راهبردهای مختلف،

۴. تعقیب رویه مشابه برای بدترین سناریو،

۵. ترکیب موارد ۳ و ۴ برای تجزیه و تحلیل مطلوبیت موقعیت هر مورد،

۶. ارزیابی راهبردهای سناریوی دوم که در گام اول آمده است،

۷. مقایسه نتایج هر کدام از عوامل بحرانی که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند (کاش و دارلینگ، ۱۹۹۸، ص ۱۸۲ـ۱۸۳).

مدیریت بحران

مدیریت بحران مجموعه‌ای از کارکردها و فرایندها برای شناسایی، مطالعه و پیش‌بینی موضوعات بحرانی و تبیین روشهای ویژه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد تا ضمن پیشگیری، در مواقع بروز آن نیز تدابیر لازم را به کار گیرد (کاش و دارلینگ، ۱۹۹۸، ص ۱۷۹).

ایجاد تیم مدیریت بحران با یک سلسله‌مراتب شفاف اهمیت بسیار دارد. این تیم باید هر از چندگاهی تشکیل جلسه دهد و ضمن بحث پیرامون بحرانهای احتمالی، چگونگی واکنش به آنها را تحلیل و بررسی کند. این تیمها باید میان‌وظیفه‌ای باشد، از تمامی حوزه‌ها و جنبه‌های سازمان اطلاعات لازم را دریافت کند و خطرهای احتمالی را که تصور می‌کنند سازمان با آن مواجه است شناسایی و

راهکارهای مقابله با آن را تعبیه نمایند (کاش و دارلینگ، ۱۹۹۸، ص ۱۸۲).

مک‌کال[1] و کاپلان[2] برای مدیریت اثربخش بحران در مرحله پیشگیری یا قبل از وقوع، پاسخ به پرسشهای زیر را ضروری می‌دانند (باتمن و اسنل، ۲۰۰۴، ص ۸۵).

- چه نوع بحرانهایی می‌تواند در قلمرو مدیریت شما ایجاد شود؟
- آیا شما می‌توانید بحران را در مراحل اولیه‌اش کشف کنید؟
- اگر بحرانی رخ دهد، چگونه آن را مدیریت خواهید کرد؟
- اگر از مرحلهٔ بحران عبور کردید، چگونه می‌توانید از آن بهره‌برداری کنید؟

میرز[3] و هولوشا[4] برنامهٔ اثربخش برای مدیریت بحران را در قالب پنج مورد بیان می‌کنند:

۱. **اقدامات راهبردی.** مواردی همچون: ادغام موضوعات مربوط به مدیریت بحران در برنامه‌ریزی راهبردی و سیاستهای رسمی سازمان؛

۲. **اقدامات ساختاری و فنی.** مواردی همچون: ایجاد تیم مدیریت بحران و اختصاص دادن بودجه‌ای خاص به آن؛

۳. **اقدامات مربوط به شناسایی و ارزیابی.** مواردی همچون: ممیزی تهدیدات و تعهدات سازمان و ایجاد نظامهای هشدار دهنده؛

۴. **اقدامات ارتباطی.** مواردی همچون: ارائهٔ آموزشهای لازم در خصوص نحوهٔ برقراری ارتباط با رسانه‌ها، مردم محلی، پلیس و کارگزاران دولتی؛

۵. **اقدامات روانی و فرهنگی.** مواردی همچون: ایجاد تعهد قوی در مدیریت عالی سازمان نسبت به مدیریت بحران و فراهم نمودن آموزشهای لازم و خدمات حمایت روانی با توجه به تأثیرات انسانی و عاطفی بحرانها (باتمن و اسنل، ۲۰۰۴، ص ۸۵).

---

1. McCall
2. Kaplan
3. Meyers
4. Holusha

۲۶

بحران زلزله بم

بررسیهای آماری زلزله‌های رخ داده در جهان، بالاخص در دو دهه اخیر نشان می‌دهد که ایران از جمله کشورهای زلزله‌خیز جهان محسوب می‌شود و بارها شاهد حوادثی دلخراش نظیر زلزله طبس (۱۳۵۷)، گیلان (۱۳۶۹)، قزوین (۱۳۶۹)، قائنات (۱۳۷۶)، بم(۱۳۸۲)، زرند (۱۳۸۳) و لرستان (۱۳۸۵) بوده‌ایم که صدها هزار نفر انسان را به کام مرگ کشانده است.

بامداد روز جمعه پنجم دی ماه سال ۱۳۸۲ مطابق با ۲۶ دسامبر ۲۰۰۳میلادی، تیتر نخستین اخبار رسانه‌ها این بود: «زمین‌لرزه شهرستان بم را تکان داد.»

دقایقی بعد مشخص شد که مؤسسه ژئوفیزیک دانشگاه تهران زمین‌لرزه‌ای با شدت ۶/۳ ریشتر را ساعت ۵ و ۲۸ دقیقه و ۵۹ ثانیه آن روز در جنوب شرق ایران ثبت کرده، ولی هنوز از تلفات و میزان خسارات زلزله خبری در دست نبود. اما طی ساعات بعد مشخص شد که آنچه بر بم گذشته، هرگز از اذهان و خاطره‌ها محو نخواهد شد. شهر کهنی که تار و پود آن در پس زلزله‌ای ویرانگر در کمترین زمان ممکن در هم پیچید و با جمعیت و بنایش به ویرانه مبدل شد.

آن هنگامی که ساکنان بم و روستاهای اطراف آن در خواب بودند، شهری با ۹۰ هزار ساکن زیر و رو شد. خرابی این زلزله تا شعاع بیش از ۵۰ کیلومتر را در برگرفت و باعث ویرانی بسیاری از خانه‌ها، ادارات و مزارع و طرحهای عمرانی، کشاورزی، فرهنگی و ورزشی شد. این زلزله مهیب، ۴۰ هزار کشته داشت و شهر بم و روستاهای اطراف آن را به تلی از خاک تبدیل کرد.

فریاد استمداد و کمک‌خواهی زنان و کودکان و سالخوردگان از همه‌جا شنیده می‌شد. آژیر آمبولانسهایی که برای کمک آمده بودند، از هر سو به گوش

می‌رسید. حدود یکصد هزار نفر در کمتر از ۱۲ ثانیه در بامدادی سیاه در چنگال مرگ گرفتار شدند. مردم در نخستین دقایق آن روز غم‌انگیز با شنیدن خبر تأثرآمیز زلزله بم با هر آنچه داشتند به سوی این منطقه شتافتند تا شاید بتوانند جسمهای نیمه‌جانی را که اسیر خروارها خاک و خاشاک شده بود، نجات دهند.

تمامی راههای منتهی به شهر ویران شده بم، مملو از انسانهای نوعدوستی بود که می‌خواستند در نخستین فرصت ممکن به فریاد مردم بلا کشیده آن دیار برسند. دست‌اندرکاران و مسئولان نیز همپای مردم در ساعات اولیه وقوع این فاجعه ملی، عملیات امداد و نجات را آغاز کردند. این در حالی است که در کشورهای پیشرفته به هنگام بروز زلزله، تمام مردم عادی اقدام به خروج از محل آسیب‌دیده می‌نمایند که این امر باعث می‌شود تا جریان عمده ترافیک از محل حادثه‌دیده به سمت خارج باشد. ولی در جریان زلزله بم به دلیل برخی عوامل، همچون نبود ایمنی لازم و احساس نوعدوستی، نه تنها ساکنان آسیب‌دیده محل را ترک نکردند، بلکه شاهد ورود سیل خودروهایی بودند که وارد منطقه می‌شدند.

ارتش جمهوری اسلامی در کنار یگانهای اعزامی سپاه پاسداران و بسیج، با تمام قوا وارد عمل شدند تا میزان تلفات به حداقل برسد. به منظور تخلیه سریع مصدومان و مجروحان حادثه با هماهنگی جمعیت هلال احمر یگانهای هوایی ارتش و هوانیروز فعالیت خود را با دهها سورتی پرواز عملیاتی آغاز کردند. برای تسریع در عملیات امداد و نجات و تخلیه جانباختگان و ایجاد هماهنگی بیشتر در گروههای عمل کننده، در دومین روز حادثه وزیر کشور وارد منطقه شد تا با هماهنگی استاندار کرمان و فرماندهان نظامی و انتظامی منطقه نظارت مستقیمی بر روند عملیات امدادرسانی و نحوه کمک‌رسانی به مصدومان داشته باشد.

با توجه به اینکه مدیریت بحران کنترل شرایط متزلزلی است که با وقوع بحرانها ایجاد می‌شود، و شامل کاهش تقاضا، افزایش عرضه و برنامه‌ریزی و نظارت بر فرماندهی بحران است از کل فرایند مدیریت بحران در بحرانهایی همچون زلزله بم تنها به افزایش عرضه توجه شده است و سایر موارد، بدون کوچک‌ترین توجهی

کاملاً به فراموشی سپرده شده بود. در این گونه مواقع فقط شاهد اعلان عمومی برای ارسال کمکها به مناطق زلزله‌زده بوده‌ایم که این قسمت نیز آن‌چنان بدون برنامه‌ریزی انجام می‌پذیرد که درصدی از کمکهای ارسالی داخلی و خارجی به دست نیازمندان واقعی نمی‌رسد.

مدیر بحران کسی است که تخصص و اختیارات کافی دارد و قبل از بروز حوادث غیرمترقبه، با تمام امکانات موجود سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، خود را برای تک‌تک بحرانهای ناشی از زلزله در کشور آماده می‌کند. امکاناتی همچون ایمن‌سازی، مقاوم‌سازی، ساخت‌وساز صحیح، برنامه‌ریزی تخصصی، آموزش مردمی و افزایش سطح آگاهی عمومی، تربیت اکیپهای امداد و نجات حرفه‌ای دولتی و غیردولتی و سایر اقدامات که سبب مدیریت صحیح بحران و کنترل آن می‌شود مدیریت بحران است.

در کشور ما همانند بسیاری از ساز و کارهای موجود در کشور، مدیریت بحران به حیطه دولتی منحصر می‌شود و دولت خود را قیم مردم در این امر می‌داند. قیم مردم بودن در زمینه زلزله، حاصلی جز متهم شدن دولت نخواهد داشت! در امر مدیریت بحران، چه در مرحله کاهش تقاضا و چه در افزایش عرضه، مردم نقش اصلی را بازی می‌کنند، این مردم هستند که با همت عالی خود کمکهای خود را به محل حادثه‌دیده ارسال می‌کنند، این مردم هستند که در منطقه آسیب‌دیده می‌توانند با آموزشهایی که از قبل دیده‌اند، نیازهای اولیه خود را از قبیل ایمنی و جان‌پناه موقت تأمین کنند و زنده‌یابی اولیه را انجام دهند. مسیری که ابتدا و انتهای آن به مردم ختم می‌شود چگونه می‌تواند بدون یاری آنها طراحی شود؟ متأسفانه وضعیت کنونی هیچ‌گونه افق روشنی را در زمینه درگیر کردن گروههای غیردولتی مردمی در امر مدیریت بحران نشان نمی‌دهد. حال ببینیم که جایگاه واقعی مردم و سازمانهای مردمی در امر زلزله به چه ترتیبی می‌تواند باشد و دولت با در حاشیه قرار دادن این گروه عظیم چه نیروی بزرگی را از دست می‌دهد و چقدر بار منفی کم‌کاری و اتهاماتی از این قبیل را برای خود ایجاد می‌کند.

در برنامه‌ای که از سوی ستاد حوادث غیرمترقبه وزارت کشور تحت عنوان «طرح جامع امداد و نجات» به منظور اجرا در نظام مدیریت بحران کشور تدوین شده است، باز هم شاهد تکرار اشتباههای گذشته هستیم. به رغم دیدگاه برخی صاحب‌نظران، این طرح از دو جنبه قابل توجه است: اولاً اینکه، با دیدی کاملاً بدون محور تهیه شده است؛ و ثانیاً، مردم کوچک‌ترین نقشی در آن ایفا نمی‌کنند. دید بدون محور بدین معنی است که پذیرفته شده که زلزله باعث ایجاد خسارت، ویرانی و مرگ می‌شود و سپس بر اساس چنین تصور و دیدگاهی اقدام به برنامه‌ریزی برای جابه‌جایی مجروحان و کشته‌ها می‌شود. با وجود اینکه برنامه‌ریزی برای چنین شرایطی لازم است، ولی دستگاههای ذی‌ربط تلاش ناچیزی را در زمینه تشویق در جهت ساخت سازه‌های ایمن و مقاوم‌سازی دارند، و برنامه مدونی در این راستا برای خود تدوین نکرده‌اند. از سوی دیگر، در این طرحها تنها چیزی که مشاهده می‌شود، مبحث مدیر بودن و ریاست است. یعنی در چنین طرحی عنوان تمام وزیرها و افراد اجرایی دولتی به عنوان مدیران حاضر در ستاد حوادث غیرمترقبه ذکر شده است؛ غافل از اینکه مدیریت بر بحران یک وظیفه تخصصی است و باید افرادی وارد چنین جایگاهی شوند که کاملاً در مورد بحرانها و مدیریت بر آنها مطالعات کافی داشته باشند و فقط با تکیه بر عنوان و جایگاه نباید چنین وظیفه‌ای بر عهده فردی گذاشته شود. در این طرح، نه تنها افرادی به هنگام بحران باید مدیریت کنند که کوچک‌ترین تخصصی در زمینه مدیریت بحران ندارند، و دستور کار مشخصی برای آنها وجود ندارد، بلکه افرادی که باید به فرمان این مدیران باشند نیز آشنایی چندانی با آنچه که باید انجام دهند، ندارند.

باید بپذیریم که هر فرد به هنگام بحران بهتر از هر مدیری می‌تواند جان خود و خانواده‌اش را حفظ کند، به شرطی که آموزشهای اولیه را دیده باشد. چنین آموزشهایی نه تنها نیازمند هزینه بسیار اندکی است، بلکه کاملاً عملی است و نتایج بسیار زیادی را ایجاد می‌کند. ولی با این حال دولت تا کنون هیچ گونه طرح مدونی برای آموزش مردمی ندارد، و وزارت کشور و یا دبیرخانه پیشگیری و مدیریت

بحران ریاست جمهوری کمتر از آموزشهای عمومی سخن به میان می‌آورند. در این فرایند، سازمانهای غیردولتی (NGO) که به صورت تیمهای داوطلبانه در زمینه امداد و نجات فعالیت می‌کنند، می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند، که شاید یکی از بزرگ‌ترین وظایف دولت این باشد که با برنامه‌ریزی صحیح و حمایت خود از چنین گروههایی، آنها را به تیمهای امداد و نجات در حد استانداردهای بین‌المللی تبدیل کند.

سالهاست که در کشور ایران شاهد تکرار سناریوی زلزله بوده و هستیم. سناریویی که با خواب و بی‌خیالی نیز پایان می‌یابد. مردم و دولتی که در خواب غفلت نسبت به وقوع زمین‌لرزه هستند و پس از وقوع زلزله و خسارت بی‌شمار جانی و مالی شاهد اشک و ناله از طرف مردم و فراخوان عمومی برای ارسال کمکها از طریق دولت هستیم، در این بین مردم نه تنها خود را قربانی زلزله، بلکه قربانی سیاستهای دولت در زمینه حوادث غیرمترقبه می‌دانند و تمام تیرهای نقصان و کم‌کاری را به سوی دولت و دستگاههای اجرایی نشانه می‌روند. دولت نیز گاه با ارائه آمار و ارقامی که هیچ سازمان بی‌طرفی آن را تأیید یا رد نمی‌کند، اقدام به توجیه عملکرد خود کرده و خود را مبرا از هر گونه عملکرد اشتباهی می‌داند. در نهایت نیز تمام هیاهوها با «بلا» خواندن یکسری پدیده‌های طبیعی به اتمام می‌رسد و چون واکنش در مقابل «بلا» غیرممکن است، پس مردم واقعاً قربانی بوده و دولت نیز واقعاً بی‌تقصیر است.

آنچه تا کنون به صورت اساسی و ریشه‌ای به آن نیز پرداخته‌ایم، تعریف جایگاه و نقش واقعی مردم، دولت و ارتباطات متقابل آنها در پدیده‌های طبیعی است که تعادل نظام اجتماعی را به هم زده یا به عبارت دیگر تولیدکننده بحران هستند.

حال با توجه به نکات مطرح شده در این قضیه، به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

۱. چرا میزان تلفات انسانی و خسارات مالی ناشی از زلزله‌هایی همچون زلزله بم که در ایران رخ می‌دهد، در مقایسه با زلزله‌هایی که با همان درجه ریشتر و حتی بیشتر از آن در کشورهای دیگر همچون ژاپن اتفاق می‌افتد، به مراتب بیشتر است؟

۲. برای پیشگیری از رخداد پیامدهای مخرب زلزله و حوادث طبیعی در ایران چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

۳. با توجه به اهمیت تدوین طرحی جامع در خصوص امداد و نجات در کشور، به نظر شما چه نکات مهمی در این طرح باید گنجانده شود؟

۴. برای آگاهی و آموزش مردم در مواجه شدن با چنین حوادثی، و همچنین ایفای نقش فعال گروههای داوطلبانه، چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

۲۷

بحران هسته‌ای ایران

یکی از موضوعات مهم مدیریت دولتی ایران، حداقل در عرصه سیاست خارجی، منازعه دیرینه امریکا با کشور ماست که هم‌زمان با پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی ایران آغاز شده، و اکنون در پایان دهه سوم انقلاب اسلامی با بهانه جدید امریکا در خصوص انرژی هسته‌ای ایران، وارد مرحله تازه‌ای شده است. با وجود اینکه جمهوری اسلامی ایران پیمان منع گسترش سلاحهای هسته‌ای موسوم به ان پی تی را امضا کرده است و مشکل خاصی با این نهاد بین‌المللی ندارد، ولی دخالتهای نابجای امریکا، این موضوع را به بحرانی بزرگ در عرصه بین‌المللی تبدیل کرده است. بر اساس ماده چهارم ان پی تی، کشورهای عضو در تبادل تجهیزات، مواد و اطلاعات فنی برای مقاصد صلح‌آمیز، استفاده از انرژی هسته‌ای در حداکثر شکل، حق مشارکت دارند و متعهد به تسهیل انجام آن هستند. علاوه بر آن، طبق این ماده، هیچ نکته‌ای در این پیمان نباید به گونه‌ای تفسیر شود که حق مسلم اعضا در انجام تحقیقات، تولید و استفاده از انرژی هسته‌ای برای مقاصد صلح‌آمیز را تحت تأثیر قرار دهد. این امر باید بدون اعمال تبعیض و در مطابقت با موارد ۱ و ۲ این پیمان باشد.

حال برای آشنایی شما با فرایند شکل‌گیری و استمرار بحران هسته‌ای، برخی از اطلاعات لازم به صورت فهرست‌وار بیان می‌شود:

- جورج بوش رئیس جمهور امریکا، چند ماه بعد از حملات یازده سپتامبر ۲۰۰۱، ایران را همراه عراق و کره شمالی «محور شرارت» خواند.
- امریکا ایران را به تلاش برای تولید تسلیحات اتمی متهم، و تصاویری ماهواره‌ای منتشر کرد که تأسیساتی اتمی را در نطنز و اراک نشان می‌داد. رسانه‌های

امریکایی ادعا کردند این تأسیسات کاربرد نظامی دارد.

● محمدالبرادعی، مدیر کل آژانس انرژی اتمی به ایران سفر کرد تا ادعای تهران را مبنی بر اینکه برنامه اتمی‌اش صلح‌آمیز است، تأیید کند. از آن زمان به بعد، بازرسان چندین بازرسی در ایران انجام دادند.

● ایران تأیید کرد تأسیساتی در نطنز و اراک می‌سازد، ولی اینها همانند نیروگاه بوشهر، صرفاً برای تولید انرژی هسته‌ای و کاربرد غیرنظامی است.

● سیدمحمد خاتمی، رئیس جمهور وقت ایران اعلام کرد که تسلیحات اتمی هیچ جایگاهی در راهبرد نظامی کشورش ندارد، ولی ایران از فناوری اتمی دست نخواهد کشید.

● تهران اعلام کرد که به بازرسی سرزده تن می‌دهد، ولی این تضمین را می‌خواهد که بازرسان، اسرار برنامه‌های راهبردی نظامی‌اش را افشا نخواهند کرد. گزارش محرمانه آژانس اتمی ادعا کرد که ایران دو نوع اورانیوم غنی شده تولید کرده که برای مصارف صلح‌جویانه کاربردی ندارد.

● کمال خرازی، وزیر وقت امور خارجه ایران، قول داد جمهوری اسلامی در جریان مذاکراتش با سه کشور اروپایی «شفافیت کامل» را اصل قرار دهد. اندکی بعد، یکی از دیپلماتهای غربی اعلام کرد که ایران پذیرفته است غنی‌سازی اورانیوم را متوقف و پروتکل الحاقی را امضا کند.

● علی‌اکبر صالحی، نماینده وقت ایران در آژانس، پروتکل الحاقی را امضا کرد تا تأسیسات اتمی جمهوری اسلامی در معرض بازرسی بی‌قید و شرط قرار گیرد. ایران داشتن تأسیسات اتمی مخفی را تکذیب و اصرار کرد که به‌کارگیری آزمایشی اورانیوم غنی شده در اصفهان مغایر با تعهداتش در پروتکل الحاقی نیست.

● غلامرضا آقازاده، رئیس سازمان انرژی اتمی ایران اعلام کرد که جمهوری اسلامی «داوطلبانه» تولید سانترفیوژ را متوقف می‌کند.

● سید محمد خاتمی رئیس جمهور وقت ایران، اعلام کرد که آژانس باید حق ایران برای غنی‌سازی اورانیوم را برای نیات صلح‌جویانه به رسمیت بشناسد.

• آژانس انرژی هسته‌ای در یکی از گزارشهای خود اظهار کرد که برخی از ادعاهای ایران در مورد فعالیتهای اتمی‌اش قابل باور است، ولی از تصمیم ایران برای تولید انبوه کیک زرد برای غنی‌سازی ابراز نگرانی کرد. کالین پاول، وزیر وقت امور خارجه امریکا گفت که این گزارش برای ارجاع پرونده ایران به شورای امنیت کفایت می کند.

• ایران اعلام کرد که فراوری گسترده کیک زرد را که گامی به سوی غنی‌سازی است، از سر گرفته است.

• برلین، لندن و پاریس از تهران خواستند که فعالیتهای غنی‌سازی را متوقف کند وگرنه پرونده‌اش به شورای امنیت ارجاع خواهد شد. این سه کشور اروپایی مشوقهایی را نیز پیشنهاد دادند.

• پارلمان ایران طرحی را تصویب کرد که خواستار از سرگیری غنی‌سازی اورانیوم بود.

• در پی مذاکرات طرفهای درگیر در پاریس، اعلام شد که توافقی مقدماتی حاصل شده است.

• ایران پذیرفت تا زمانی که مذاکرات ادامه دارد، غنی‌سازی اورانیوم را کاملاً به حالت تعلیق درآورد.

• مذاکرات ایران و اتحادیه اروپا آغاز شد.

• بازرسان آژانس از تأسیسات پارچین در جنوب شرقی تهران بازدید کردند.

• ایران اعلام کرد به رغم پیشنهاد اروپا برای ارائه رآکتور آب سبک، ساخت رآکتور آب سنگین را در اراک که ممکن است برای مقاصد نظامی به کار گرفته شود، متوقف نخواهد کرد.

• اروپاییان به ایران هشدار دادند که هرگونه از سرگیری فعالیتهای هسته‌ای به روند مذاکره پایان خواهد داد.

• جمهوری اسلامی ایران اعلام کرد که آژانس را رسماً از تصمیم خود برای از سرگیری فراوری اورانیوم آگاه خواهد کرد.

• دکتر محمود احمدی‌نژاد به عنوان رئیس جمهور جدید ایران سوگند یاد کرد، و تأکید نمود که جمهوری اسلامی ایران فراوری را ظرف چند روز آتی از سر خواهد گرفت.

• تهران مجموعه مشوقهای اروپاییها را ناکافی خواند.

• در پی تصمیم ایران برای از سرگیری بخشی از فعالیتهای غنی‌سازی اورانیوم، جورج بوش بار دیگر تأکید کرد که او گزینه استفاده از نیروی نظامی علیه ایران را رد نکرده است.

• گرهارد شرودر، صدراعظم آلمان، به امریکا هشدار داد از فکر حمله به ایران به خاطر برنامه اتمی جمهوری اسلامی منصرف شود.

• دکتر علی لاریجانی به جای دکتر حسن روحانی دبیر شورای عالی امنیت ملی جمهوری اسلامی شد، و سرپرستی مذاکرات با اروپاییان را بر عهده گرفت. دکتر لاریجانی یک روز بعد اعلام کرد به مذاکرات ادامه می‌دهد.

• یک گروه متشکل از کارشناسان دولت ایالات متحده و پژوهشگران هسته‌ای خارجی نتیجه گرفته‌اند که آثار اورانیوم بسیار غنی شده که توسط بازرسان آژانس بین‌المللی انرژی اتمی در ایران یافت شده، ناشی از واردات اقلام آلوده از خارج بوده است.

• واشنگتن پست گزارش داد که تیمی مستقل از بازرسان تأیید کرده‌اند که منشأ آلودگی اورانیوم، که دو سال پیش در تجهیزات هسته‌ای ایران کشف شده، متعلق به فعالیتهای غنی‌سازی پاکستان بوده است. آژانس بین‌المللی انرژی اتمی نیز پیش‌تر نتیجه مشابهی گرفته بود. اما سخنگوی وزارت خارجه امریکا گفت که این تنها یکی از مسائل حل نشده درباره پرونده ایران بوده است.

• دکتر منوچهر متکی به عنوان وزیر جدید امور خارجه ایران برگزیده شد. دکتر علی لاریجانی، دبیر تازه شورای عالی امنیت ملی نیز با محمدالبرادعی دیدار کرد. آژانس این مذاکرات را سازنده خواند.

• دکتر احمدی‌نژاد اعلام کرد که ایران حاضر است دانش اتمی خود را به کشورهای مسلمان صادر کند.

• دکتر احمدی‌نژاد در مقر سازمان ملل اعلام کرد که برخی کشورها مانع از دسترسی آزاد سایر کشورها به فناوری، به‌ویژه فناوری اتمی می‌شوند. وی بدون اشاره به نام کشوری خاص گفت که همین کشورها نیات هسته‌ای ایران را خلاف واقعیت جلوه می‌دهند. او خواستار تشکیل کمیته‌ای در سازمان ملل برای مقابله با آپارتاید اتمی شد.

• امریکا و اتحادیه اروپا واکنش تندی به سخنان رئیس جمهور ایران نشان دادند و از آژانس خواستند پرونده را به شورای امنیت ارجاع دهد. گرگ شولت، نماینده امریکا در آژانس بین‌المللی انرژی اتمی گفت که ایران با ادامه فراوری اورانیوم در تأسیسات اصفهان، مسیر مقابله‌جویی را در پیش گرفته است. یک روز بعد، دکتر لاریجانی هشدار داد که شاید ایران تصمیم به لغو بازرسیهای سرزده آژانس بگیرد.

• قطعنامه شورای حکام با اکثریت آرا به تصویب رسید و از ایران خواست مذاکرات با سه کشور اروپایی را از سر بگیرد، پروتکل الحاقی را به تصویب قوه مقننه برساند و برنامه غنی‌سازی اورانیوم را متوقف کند.

• دکتر منوچهر متکی، وزیر امور خارجه ایران قطعنامه آژانس بین‌المللی انرژی اتمی را غیرقانونی و غیرقابل قبول خواند، اما در عین حال گفت که ایران راه مذاکره را بسته نمی‌بیند.

• وزارت امور خارجه ایران تهدید کرد که در صورت عدم اصلاح قطعنامه یا پافشاری برای اجرای آن، غنی‌سازی اورانیوم را از سر خواهد گرفت، و مانع بازرسیهای سرزده و گسترده‌تر از تأسیسات اتمی خود خواهد شد.

• مجلس ایران یک فوریت طرحی را تصویب کرد که دولت را موظف می‌کند اجرای مفاد پروتکل الحاقی به پیمان منع گسترش جنگ‌افزارهای هسته‌ای (N.P.T) را به حالت تعلیق درآورد.

• دکتر لاریجانی در مصاحبه‌ای با بی.بی.سی اعلام کرد که مذاکرات ایران و اتحادیه اروپا می‌تواند ثمربخش باشد. وی گفت که اگر اروپاییها بار دیگر به ایران اصرار کنند تا فراوری اورانیوم را متوقف سازد، مرتکب اشتباهی می‌شوند که

دستاوردهای بزرگ‌تری را به مخاطره می‌اندازد.

• وزیر خارجه بریتانیا پس از گفتگو با رهبران روسیه اعلام کرد که دولتهای بریتانیا، فرانسه و آلمان خواهان ارجاع پرونده اتمی ایران به شورای امنیت سازمان ملل متحد نیستند.

• نمایندگان مجلس ایران رأی دادند که اگر پرونده اتمی جمهوری اسلامی به شورای امنیت ارجاع شود، ایران باید فعالیتهای داوطلبانه از جمله اجازه بازرسی سرزده از تأسیسات اتمی بر اساس پروتکل الحاقی را متوقف کند.

• جورج بوش نیز ایران را خطری واقعی توصیف و بار دیگر جمله معروف خود را تکرار کرد که: ایران بخشی از محور شرارت است.

• دکتر علی لاریجانی طرح روسیه برای انجام بخش مهم غنی‌سازی در خاک آن کشور را رد کرد.

• نویسنده کتاب *وضعیت جنگی* ادعا می‌کند که سیا به منظور بازداشتن ایران از ساخت سلاح اتمی، از طریق یک متخصص هسته‌ای اهل روسیه، نقشه‌های ساخت سلاح اتمی را در اختیار ایرانیها گذاشته و در جایی از این نقشه‌ها اشکالی ایجاد کرده است که باعث می‌شود تلاش ایرانیها برای استفاده از نقشه‌ها و ساخت سلاح اتمی هیچگاه به نتیجه نرسد؛ اما فردی که امریکاییها برای انتقال این نقشه‌ها به ایران اجیر کرده بودند، موضوع را به اطلاع ایرانیها رسانده است.

• بعد از آنکه آژانس، پلمپ تأسیسات اتمی ایران را شکست، ایران غنی‌سازی اورانیوم را برای آنچه نیات تحقیقاتی خوانده، از سر گرفت.

وزرای خارجه بریتانیا، فرانسه و آلمان بعد از دیدار در برلین گفتند که مذاکرات اتمی با ایران به بن بست رسیده است و آنها می‌خواهند شورای امنیت در این پرونده مداخله کند. پس از آن، موضوع هسته‌ای ایران به شورای امنیت سازمان ملل ارجاع شد، که احتمال می‌رود تحریمهای اقتصادی ایران را تهدید کند.

هم اکنون تحولات بحران هسته‌ای ایران، به گونهٔ پیچیده‌ای با بحران سیاسی نهادهای بین‌المللی در هم تنیده است. سازمان ملل و شورای امنیت که بنا به تعریف باید نقش اصلی را در مواجهه و حل این بحران به عهده داشته باشند، بیش از پیش به

ارگانی ناتوان در پاسخگویی به معضلات پیش رو مبدل گشته‌اند. بحران هسته‌ای ایران نه محصول جدال جناحهای درونی حاکمیت، بلکه ناشی از رقابت قدرتهای جهان بر سر منابع ثروت و انرژی خاورمیانه است. از همین رو، این بحران به بستر زورآزمایی جدید شرق و غرب و تشدید تضادهای بین‌المللی نیز مبدل شده است.

بحران هسته‌ای، فرصتی طلایی برای جمهوری اسلامی فراهم آورده است. فرصتی که در آن اسلامیت و ملی‌گرایی در امداد یک سیاست معین، در هم می‌آمیزند. نقطه آغاز بحران، افشای اطلاعات جدید مبنی بر احتمال دستیابی فوری ایران به سلاح اتمی نیست، بلکه علت واقعی بحران هسته‌ای، تبدیل شدن ایران به مانعی بر سر راه تعیین تکلیف اوضاع خاورمیانه به دست امریکاست چرا که دستیابی ایران به انرژی هسته‌ای نه برای امریکا و نه برای رقبای آن، امر جدیدی نیست. همه جناحهای درگیر به خوبی می‌دانند که اولین تلاشهای ایران برای دست یافتن به فناوری هسته‌ای با همکاری و کمک امریکا آغاز شد.

تاریخ اولین قرارداد هسته‌ای ایران به سال ۱۹۵۷ میلادی برمی‌گردد. این قرارداد تحت مدیریت آیزنهاور و شاه، و بعدها با فروش هشت نیروگاه هسته‌ای و سپس صدور مجوز لیزر برای غنی‌سازی اورانیوم تکمیل شد. وقتی قرارداد منع گسترش سلاح هسته‌ای در سال ۱۹۶۸میلادی مطرح شد، امضا یا امتناع از امضا آن برای هر دو طرف بی‌معنی بود. همان زمان در میان برخی سیاستمداران کشورهای غیرمتعهد این باور وجود داشت که هدف قرارداد منع گسترش (ان پی تی) ممانعت از صنعتی و قدرتمند شدن کشورهای پیرامون یا جهان سوم است.

حال با توجه به نکات بیان شده در این قضیه به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

۱. به نظر شما شروع بحران هسته‌ای ریشه در چه مسائلی دارد؟ آیا راهکارهایی برای پیشگیری از آن وجود داشته است؟

۲. به عنوان تحلیل‌گر مسائل مدیریت دولتی، با به‌کارگیری رویکردهای مختلف مدیریت دولتی (رویکرد مدیریتی، رویکرد حقوقی و رویکرد سیاسی) وضعیت موجود را تجزیه و تحلیل کنید و با عنایت به رویکردهای مذکور، راهکارهای خود را برای برون رفت از وضعیت پیش آمده بیان کنید.

۲۸

زمینهای فراموش‌شده

شرکت نوسازی و عمران ایرانیان وابسته به یکی از سازمانهای دولتی بود که مسئولیت اجرای چند پروژه بزرگ مسکونی را به عهده داشت و در اوایل پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی، با مدیریت مهندس طهماسبی اداره می‌شد که چند سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی وی با وجوه و اموالی که از طریق شرکت به دست آورده بود، از ایران گریخت و به یک کشور اروپایی پناهنده شد. در همان سالها، مهندس طهماسبی از محل داراییهای شرکت به خرید چندین هکتار زمین در شمال کشور اقدام کرد که در آن روزگار، محلی فاقد ارزش و اعتبار چشمگیر بود. این مسئله در اسناد اداری شرکت ثبت نشده بود و تا سال گذشته تصور بر این بود که آقای مهندس طهماسبی از شرکت اختلاس کرده است. تا اینکه سال گذشته برحسب اتفاق این موضوع کشف شد و کارشناسان شرکت ارزش زمینها را که در ساحل و نزدیکی دریا قرار داشت، مبلغ بسیار هنگفتی برآورد کردند، و اظهار نظر کارشناسان بیانگر این بود که برای ویلاسازی مناسب است.

مدیرعامل شرکت چند تن از کارشناسان را برای بررسی به محل فرستاد. کارشناسان در بازگشت گزارش کردند که نیمی از زمینهای مزبور در همان اوایل تبدیل به شالیزار شده و به دلیل اقتضای کاشت برنج (محیط پر از گل و لای) زیرساخت قوی برای ویلاسازی ندارد، و نیمی دیگر را ماهیگیران به آلونکهایی برای نگهداری قایق و وسایل ماهیگیری تبدیل کرده‌اند.

به این ترتیب، مدیریت شرکت دستور پیگیری قضایی را به کارشناس حقوقی شرکت داد. کارشناس حقوقی پس از پیگیریهای فراوان، مجوز تخریب و تخلیه آلونکها را گرفت و اعلام کرد زمینهای شالیزار به شالیکاران بخشیده می‌شود.

در این هنگام، ماهیگیران با دادن شعار بر علیه بی‌عدالتی شرکت و آواره کردن آنها از منازلشان، و همراه کردن خانواده‌هایشان برای صحنه‌سازی، سعی کردند از تخریب آلونکها جلوگیری کنند و درنهایت با خواست مأموران، کار تخریب نیمه‌تمام رها شد.

چند روز بعد وقتی اوضاع آرام شد، کار ویلاسازی آغاز شد، و در مقابل، ماهیگیران نیز بازگشتند و با وسایل ابتدایی به بازسازی کلبه‌های خود به صورت موقت اقدام کردند.

وقتی مدیرعامل شرکت از جریان مطلع شد، به زور متوسل شد و حدود ۵۰ نفر از پرسنل را به محل اعزام کرد و به آنها قول امکانات رفاهی و تفریحی و پاداش داد. بین این افراد و ماهیگیران تنشهای اولیه ایجاد شد و سپس به درگیری لفظی منجر شد، تا اینکه کارگران متوجه شدند قدرت رویارویی با افراد محلی را ندارند، و به ناچار عقب‌نشینی کردند.

این موضوع تبدیل به مشکلی اساسی برای شرکت و باعث ایجاد هزینه‌های مالی و هزینه فرصت شد و کار ویلاسازی و تحویل آنها را به تعویق انداخت و باعث کاهش اعتماد مشتریان به شرکت شد. از طرف دیگر، برخورد شدید با اهالی محلی تبعات نامطلوبی برای دولت به همراه خواهد داشت.

با توجه به بحران پیش‌آمده، چگونه می‌توان این مشکل را برطرف کرد، به‌گونه‌ای که زندگی اجتماعی صدها ماهیگیر دچار مخاطره نشود، که قطعاً تبعات اجتماعی نامطلوبی برای جامعه و دولت به بار خواهد آورد؛ و از طرف دیگر موجب بدعت‌گذاری نامناسب نشود که هر گروه و تشکلی به خود اجازه دهد با سوءاستفاده از افکار عمومی اقدام به تجاوز به حقوق سایر سازمانهای دولتی و حتی سرمایه‌گذاران بخش خصوصی نماید و موجبات ضرر و زیان به اموال عمومی و دولتی را که متعلق به تمامی ملت است فراهم سازد؟

۲۹

بحران در کارخانه شیر

یکی از کارخانجات تولیدکننده شیر و محصولات لبنی در یک شهرستان با بیش از ۱۰۰ کارگر و کارمند در بخشهای مختلف تولیدی و آزمایشگاهی، و با سابقه‌ای طولانی به مدت ۲۰ سال مشغول فعالیت است. این شرکت، مواد اولیه و شیر مورد نیازش را از دامداریهای اطراف شهر تهیه می کند و بعد از انجام آزمایشهای مختلف بر روی شیر، آن را برای تبدیل به دیگر فراورده‌های لبنی به بخشهای تولیدی دیگر فرستاده و مقداری از شیر را نیز برای مصرف روزانه مردم شهر توسط ماشینهای حمل شیر به نقاط مختلف شهر می‌فرستد. به تازگی مسئول اداره کیفیت و استاندارد شرکت درخواستی را از مدیریت شرکت مبنی بر ماشینی کردن دستگاهها و پیشرفته کردن آنها، و تغییر سیستم و تبدیل شیشه‌های شیر به پاکتهای مخصوص شیر کرده است، و مدیر نیز با این درخواست موافقت کرده است. این درخواست با مخالفت مدیر یکی از بخشها و تعدادی از کارگران روبه‌رو شد. زیرا مدیریت یکی از بخشها اعلام کرد که این کار، هزینه اضافی برای شرکت در بردارد و کارگران نیز به دلیل ترس از بیکار شدن و عدم امنیت شغلی با این کار مخالفت کردند و این کار به تعویق افتاد؛ تا اینکه یک اتفاق ظاهراً کوچک باعث شد که کارخانه دچار یک بحران بزرگ شود و خسارت هنگفتی به شرکت وارد شود. ماجرا بدین گونه بود که یک روز، یکی از کارگرانی که مسئول دستگاه شستشوی شیشه‌های شیر بود، به علت یک اتفاق مجبور به ترک محل کار خود شد، و کارگر بخش دیگری را در جای خود قرار داد. این کارگر که از نحوه و میزان درجه حرارت دستگاه اطلاع نداشت، یک درجه را معیار قرار داده و دستگاه را روشن نمود و دستگاه شروع به شستشوی شیشه‌های شیر کرد. بعد از جاگرفتن شیر درون آن و نصب درپوش

شیشه‌های شیر، به سردخانه منتقل و فردا صبح برای توزیع به نقاط مختلف شهر برده شد. یکی از مشتریان پس از گرم‌کردن شیر متوجه خرابی شیر شده و بعد از برگرداندن آن به فروشنده، از فروشنده درخواست تماس با قسمت فروش کارخانه را کرد. مدیر فروش بعد از تماس، درخواست پیگیری موضوع را کرد، و بعد با مدیریت کارخانه جلسه‌ای تشکیل داد. برای بررسی و تجزیه و تحلیل موضوع، به دستور رئیس شرکت تمام شیرهای توزیع شده به کارخانه بازگردانده و اعلام شد که خسارت مشتریان پرداخت می‌شود. ولی این پایان ماجرا نبود، چرا که این مسئله باعث شد که فروشگاههای توزیع‌کننده شیر، اعلام کنند که به علت اطلاع مشتریان از فاسد بودن شیر ارسالی شرکت، برای خرید شیر با مارک شرکت مذکور تمایلی ندارند، و لذا از تحویل گرفتن شیرهای شرکت امتناع کردند.

۱. به نظر شما علل ایجاد این بحران چه چیزی بوده است؟

۲. برای تغییر جایگاه و اعتبار شرکت در اذهان فروشندگان و مشتریان چه اقداماتی لازم است؟

۳. برای جلوگیری از بحرانهای بعدی چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

فصل هفتم

مشکلات دیوان‌سالاری اداری در ایران

سیر تکاملی سازمانها

سازمانها در سیر تاریخی خود مراحل تکاملی مختلفی را پشت سر گذاشته‌اند که نارایان[1] و رات[2]، ویژگیهای اشکال مختلف سازمانی را در قالب «سازمان کلاسیک»[3]، «سازمان نوگرا»[4] و «سازمان فرانوگرا»[5] متناسب با عصر صنعتی[6]، عصر فناوری[7] و عصر اطلاعات[8] مقایسه کرده‌اند:

جدول ۱ـ۷ مقایسه ویژگی سازمانها در اعصار مختلف

سازمان کلاسیک در عصر صنعتی (۱۸۰۰ـ۱۹۷۰ میلادی)	سازمان نوگرا در عصر فناوری (۱۹۷۰ـ۱۹۹۰ میلادی)	سازمان فرانوگرا در عصر اطلاعات (از سال ۱۹۹۰ به بعد میلادی)
سازمان به مثابه ماشین	سازمان به مثابه سیستم باز	سازمان به مثابه ابزاری منعطف
سلسله‌مراتبی و غیرمنعطف	نامتمرکز	طراحی ساختار وجود ندارد، بلکه اقدام در برابر موضوعات با توجه به ویژگیهای آنها صورت می‌گیرد.

1. Narayan
2. Rath
3. classical organization
4. modern organization
5. post-modern organization
6. industrial age
7. technological age
8. information age

ادامهٔ جدول ۱ـ۷

سازمان کلاسیک در عصر صنعتی (۱۸۰۰ـ۱۹۷۰ میلادی)	سازمان نوگرا در عصر فناوری (۱۹۷۰ـ۱۹۹۰ میلادی)	سازمان فرانوگرا در عصر اطلاعات (از سال ۱۹۹۰ به بعد میلادی)
تمرکز بر فرایندهای داخلی	تمرکز بر روابط انسانی	چابکی و لاغر شدن سازمان، کارایی ونوآوری
تولید انبوه	تولید سفارشی	اهمیت زمان برای بازار
کار روزمره و تکراری	کار تیمی	واحدهای کارآفرینانه
کارکنان تمام‌وقت	الگوهای کاری منعطف	شبکه‌ها، عقد قرارداد با پیمانکاران
سرپرستی مستقیم	حل مسئله در درون واحدها	عدم اهمیت مقررات و رویه‌ها
تأکید بر کنترل و قابل پیش‌بینی بودن	تأکید بر کیفیت و خدمات به مشتریان	تأکید بر تغییر، سیال بودن و تصمیمات سریع
یافتن بهترین روش انجام کار	رویکرد اقتضایی	پاسخ مدار
اجتناب از عدم اطمینان	مدیریت ریسک و عدم اطمینان	بهره‌برداری از عدم اطمینان

هیوسزینسکی و بوچانان (۲۰۰۱)، ص ۵۵.

ویژگیهای دیوان‌سالاری

ماکس وبر در کتاب *نظریه سازمانهای اقتصادی و اجتماعی*، ویژگیهای دیوان‌سالاری را در قالب شش مورد بیان می‌کند:

۱. **تخصصی نمودن شغل.** مشاغل به اجزای ساده‌تر، وظایف روزمره خوب تعریف و شکسته می‌شوند و تعاریف روشنی از اختیار و مسئولیت به صورت قانونمند و به عنوان مقررات اداری ارائه می‌شود.

۲. **سلسله مراتب اختیار.** پستها در قالب سلسله‌مراتبی قرار می‌گیرند، به گونه‌ای که هر پست تحت مدیریت پست بالاتر است. در این صورت زنجیرهٔ فرماندهی روشنی به وجود می‌آید و کارکنان به‌خوبی می‌دانند که چه کسانی مسئول آنها هستند.

۳. استخدام و مسیر ترقی. تمامی کارکنان بر اساس شرایط احراز فنی برای مشاغل تمام‌وقت استخدام می‌شوند و ارتقا می‌یابند.

۴. ثبت و ضبط (بایگانی). اقدامات اداری و تصمیمات به صورت مکتوب ثبت می‌شوند. برای نگهداری اسناد، یک حافظهٔ سازمانی به طور دایمی ایجاد می‌شود.

۵. مقررات و رویه‌ها. تمامی کارکنان تحت قید مقررات و رویه‌ها در می‌آیند تا بتوان از معتبر بودن و قابلیت پیش‌بینی رفتارها اطمینان حاصل کرد.

۶. غیر شخصی بودن. عواطف و روابط شخصی نقشی در مقررات و رویه‌ها ندارند و برای تمامی افراد اعم از مدیر و کارمندان به کار گرفته می‌شوند (هیوسزینسکی و بوچانان، ۲۰۰۱، ص ۴۸۹).

نقد دیوان‌سالاری دولتی

اگر دیوان‌سالاری خوب مدیریت نشود، مشکلات عدیده‌ای پدید می‌آید؛ به‌گونه‌ای که برخی اوقات مدیران با به کار گرفتن افراطی قوانین و مقررات باعث «کاغذبازی بوروکراتیک»[1] می‌شوند که پیامد آن، کند شدن تصمیم‌گیری، ناکارامدی سازمان و ناتوانی برای ایجاد تغییر در سازمان خواهد بود. زمانی که مدیران برای حل مشکلات، بیش از حد به قوانین و مقررات اتکا می‌کنند و از مهارتها و قضاوتهایشان به شکل مؤثر استفاده نمی‌کنند، رفتارهایشان غیرمنعطف و سخت‌گیرانه خواهد شد. یکی از چالشهای اساسی مدیران، استفادهٔ مؤثر از اصول سازمانی به جای ضربه زدن به دیوان‌سالاری سازمانی است (جونز[2] و همکاران، ۲۰۰۰، ص ۴۸).

الوین گلدنر[3] با انجام مطالعه‌ای تجربی مبتنی بر نظریه‌های ماکس وبر و رابرت مرتون در یک کارخانه گچ، معتقد است که نوع ایدئال یا ناب دیوان‌سالاری با توجه به شواهدی که در سازمانها وجود دارد، در قالب سه الگو قابل تبیین است:

1. bureaucratic red tape
2. Jones
3. Alvin W. Gouldner

دیوان‌سالاری کاذب یا شبه دیوان‌سالاری،[1]
دیوان‌سالاری نمایندگی،[2]
دیوان‌سالاری تنبیه‌مدار،[3] (جریس، ۲۰۰۱، ص ۲۵۱).

۱. دیوان‌سالاری کاذب. الوین گلدنر با ذکر مثالی از مقررات کارخانهٔ گچ که کشیدن سیگار را ممنوع کرده بود، به بررسی این موضوع در محیط کار پرداخت. او در طول مطالعات میدانی خود مشاهده کرد که با وجود مقررات منع کشیدن سیگار و نصب اطلاعیه‌ها و تصاویری مبنی بر ممنوعیت آن در سرتاسر کارخانه، کارگران در محیط کار سیگار می‌کشیدند. وقتی محققان از کارگران سؤال می‌کردند که چرا با وجود مقررات مبنی بر ممنوعیت کشیدن سیگار، کارگران این مقررات را زیر پا می‌گذارند، آنها بیان می‌داشتند که این مقررات یک «متن مرده و منسوخ شده» است و علایم ممنوعیت کشیدن سیگار را نمایندهٔ شرکت بیمه که شرکت را بیمه آتش‌سوزی کرده، تدوین و نصب کرده است و این موضوع جزء سیاستهای سازمان نیست. بر این اساس زمانی که بازرس شرکت بیمه برای بازرسی شرکت مراجعه می‌کند، مدیریت شرکت کارکنان را از این امر آگاه می‌سازد و کارگران به طور جدی از کشیدن سیگار خودداری می‌کنند و به محض خروج بازرس به کشیدن سیگار خود ادامه می‌دهند (جریس، ۲۰۰۱، ص ۲۵۱).

در دیوان‌سالاری کاذب، مقررات به وسیله زیردستان و فرادستان زیر پا گذاشته می‌شود، چرا که این مقررات به وسیله یک سازمان بیرونی تنظیم و به سازمان وارد شده است و تنها در حضور بازرس به مقررات توجه می‌شود.

۲. دیوان‌سالاری نمایندگی. گلدنر نمونه‌هایی از دیوان‌سالاری نمایندگی را در مقررات ایمنی کارخانه مشاهده می‌کند. به عبارت دیگر، در درون زمینه‌ای از الگوی افراطی دیوان‌سالاری کاذب، مجموعه‌ای از عملیات نیز در قالب اصول و قواعد دیوان‌سالاری وبر سازماندهی شده است، به گونه‌ای که مقررات مربوط به

---

1. mock bureaucracy
2. representative bureaucracy
3. punishment-centered bureaucracy

ادارهٔ امور ایمنی، متعددتر و پیچیده‌تر از مقررات ادارهٔ این نوع فعالیتها در شرکتهای دیگر بود. یک گواه بر سطح بالاتر سازمانی‌شدن مقررات ایمنی، نظامی پیچیده از نامه‌نگاری و گزارشهایی بود که این حوزهٔ عملیاتی به آنها نیاز داشت. برای مثال، همه اماکنی که کارگران نیازمند کمکهای اولیه بودند، ولو محیطهای کوچک، نیاز به یک گزارش رسمی داشت که به طور تخصصی به وسیله مهندس ایمنی طراحی شده باشد.

گلدنر این نوع رفتار اداری را تحت عنوان دیوان‌سالاری نمایندگی نامگذاری می‌کند. زیرا در میان تمامی کارگران رعایت این مقررات ایمنی چیز خوبی تلقی می‌شد و از این نظر، درجه بالایی از اتفاق نظر وجود داشت. از طرف دیگر، مدیریت باید به صورت قانونی بر اجرای این قوانین در این حوزهٔ عملیاتی نظارت کامل داشته باشد (جریس، ۲۰۰۱، ص ۲۵۱).

در دیوان‌سالاری نمایندگی، متخصصان مقرراتی تدوین می‌کنند که این مقررات مورد قبول زیردستان و فرادستان است و آنها تلاش می‌کنند تا شرایط خود را با این مقررات سازگار کنند.

۳. دیوان‌سالاری تنبیه‌مدار. ملاک تحلیلی اصلی که دیوان‌سالاری تنبیه‌مدار را از اشکال دیوان‌سالاری کاذب و نمایندگی متمایز می‌سازد، واکنشی است که مدیریت در قبال تخلف کارگران یا کارگران در مقابل تخلف مدیریت، نشان می‌دهند. در دیوان‌سالاری تنبیه‌مدار، بر خلاف دو نوع دیوان‌سالاری دیگر، عکس‌العملها در مقابل تخلفات صورت گرفته، اعمال تنبیهات مختلف بر علیه متخلفان است. الگوی انضباطی زمانی رخ می‌دهد که مدیریت از تنبیه در مقابل اقدام تخلف‌آمیز کارگران استفاده می‌کند (در قالب اشکال: توبیخ، تنزل رتبه و اخراج). از طرف دیگر، در الگوی تنبیهی شکایت، کارگران، مدیریت را با اقداماتی همچون اعتصاب، تمارض‌کردن، خرابکاری و سایر اقداماتی که از سوی اتحادیه‌ها صورت می‌گیرد، تنبیه می‌کنند (جریس، ۲۰۰۱، ص ۲۵۲).

اصل پارکینسون و اصل پیتر نیز از جمله مواردی هستند که دیوان‌سالاری را نقد می‌کنند.

اصل پارکینسون[1]. این اصل را که دیوان‌سالاری موجود در سازمانها را نقد و بررسی می‌کند پارکینسون ارائه می‌کند. ویژگی مهم این اصل، «افزایش هرم سازمانی»[2] است که بر پایهٔ این فرض که: «کار به اندازه‌ای طول می‌کشد تا بتواند زمان برنامه‌ریزی شده برای تکمیل آن را پوشش دهد»، بنا نهاده شده است. این اصل در قالب این ضرب‌المثل که می‌گوید: «کسی که وقت اضافه دارد، فردی پرمشغله است»، به‌خوبی قابل تبیین است.

بر اساس اصل پارکینسون، در دیوان‌سالاریهای موجود بین کمیت کاری که باید انجام شود و تعداد افرادی را که باید کار را انجام دهند، ارتباط مناسبی وجود ندارد (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۵۸۴).

اصل پیتر[3]. این اصل با نداشتن شایستگی شغلی و مطالعهٔ سلسله مراتب در دیوان‌سالاریهای حاکم بر سازمانهای موجود ارتباط دارد. این اصل که با توجه به نتیجه تجزیه و تحلیل هزاران مورد از عدم شایستگی شغلی تنظیم شده، بیان می‌دارد که: «در سلسله مراتب سازمانی هر کارمند تمایل دارد تا به سطحی از عدم شایستگی ارتقا یابد.» شایستگی کارکنان در پستشان آنها را ارتقا می‌دهد و شایستگی در هر پست جدید، شرایط لازم را برای ارتقا به موقعیتهای بالاتر بعدی فراهم می‌سازد، تا اینکه به پستی ناکارامد دست می‌یابد. این اصل، ناکارامدی ادراک شده در تمام سطوح سلسله مراتب سازمانی، اعم از سیاسی، حقوقی، آموزشی و صنعتی و روشهایی را که کارکنان به سطوح بالاتر سازمانی حرکت می‌کنند، و آنچه برای آنها بعد از ارتقا اتفاق می‌افتد، شامل می‌شود.

پیتر دو روش عمده را که می‌تواند روند ارتقای فرد را در نظامهای دیوان‌سالار تحت تأثیر قرار دهد، در قالب کشیدن[4] و هُل دادن[5] مطرح می‌کند:

- *کشیدن*. کارمند بر اساس روابط نسبی، سببی و آشنایی قبلی که با مافوق

---

1. Parkinson's principle
2. rising pyramid
3. Peter principle
4. pull
5. push

خود در سلسله مراتب سازمانی دارد، ارتقا می‌یابد.

• *هُل دادن*. بعضی اوقات فرد خودش را از طریق جلب توجه، آموزش حرفه‌ای یا خودبهبودی نشان می‌دهد و زمینه را برای ارتقای خود فراهم می‌سازد.

در سلسله مراتبهای کوچک، روش هل دادن ممکن است در سرعت دادن به ارتقا اثر حاشیه‌ای داشته باشد، و در سلسله مراتب بزرگ‌تر اثر آن به حداقل ممکن می‌رسد. اما روش کشیدن در سازمانهای دیوان‌سالار امروزی، احتمالاً مؤثرتر از روش هل دادن است (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۵۸۶).

با توجه به این موارد، پیتر می‌گوید: «در جایی که می‌توانید بنشینید، نایستید؛ وقتی شما می‌توانید سوار شوید، هرگز پیاده‌روی نکنید؛ و زمانی که می‌توانید بکشید، هرگز هل ندهید» (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۵۸۶).

ویژگیهای سازمانها در عصر اطلاعات

مدیریت دولتی جدید برچسبی است برای فرهنگ مدیریت که تأکید اصلی آن بر مشتریان یا شهروندان و همچنین پاسخگویی در مقابل نتایج است. در این چهارچوب، تغییرات ساختاری، سازمانی و مدیریتی عمده‌ای در حوزه خدمات عمومی در حال رخ دادن است، به گونه‌ای که رویکردها و فنون مدیریتی از بخش خصوصی به عاریت گرفته می‌شوند. تأکید از «اداره امور عمومی سنتی»[1] به «مدیریت دولتی»[2] است، زمانی که دولت به سوی «مدیریت گرایی»[3] سوق داده می‌شود.

الگوی سازمانی و ارائه خدمات عمومی مبتنی بر اصول سلسله مراتب دیوان‌سالار، برنامه‌ریزی و تمرکزگرایی و کنترل مستقیم، جای خود را به مدیریت خدمات عمومی بازارمدار یا فرهنگ شرکتی داده است. مدیریت دولتی جدید سازمانهای خدمات‌رسانی کوچک‌تر و چابک‌تری را ایجاد کرده است که می‌توانند

1. traditional public administration
2. public management
3. managerialism

در مقابل فشارهای رقابتی تحمل داشته باشند و علاوه بر «نتیجه‌مدار بودن»[1]، در مقابل نیاز شهروندان و مصرف‌کنندگان حساسیت دارند تا بتوانند بقای خود را تضمین کنند. از سازمانهای دولتی جدید انتظار می‌رود که ساختارهای درونی خود را مسطح‌تر و با لایه‌های سازمانی کمتر ایجاد کنند و اختیارات عملیاتی بیشتری به مدیران خط مقدم بدهند. علاوه بر اینها، باید با کوچک‌سازی در ستاد سازمانی، بسیاری از خدمات از طریق عقد قرارداد با شرکتهای خصوصی، برون‌سپاری شود (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد، ۲۰۰۴، ص۶).

با وجود حرکت به سوی کاهش نقش بخش دولتی، توافق کاملی در خصوص نیاز به افزایش ظرفیت دولت وجود دارد و باز بر مهندسی یا سرزنده نمودن مؤسسات دولتی تأکید شده است. برای تحقق این امر مهم، باید معیارهای متنوعی در درون مدیریت دولتی جدید در نظر گرفته شود. بر این اساس، تمرکز مجدد بر کارکردهای بخش دولتی در حوزه‌های زیر ضروری است:

- تعدیل نیروی انسانی؛
- تغییرات در تخصیص بودجه؛
- ساختاردهی مجدد سازمانهای دولتی از طریق سازماندهی مجدد وزارتخانه‌ها، تمرکززدایی، واگذاری وظایف حکومت مرکزی به حکومتهای محلی یا بخش خصوصی؛
- تأکید بر سبک مدیریت بخش خصوصی؛
- بازارگرایی و ایجاد رقابت در تدارک خدمات؛
- ایجاد استانداردها و معیارهای عملکردی شفاف؛
- شفافیت بیشتر؛
- اصلاحات در سیستم حقوق و دستمزد؛
- تأکید بر خروجیها یا ستاده‌ها (کمیسیون اقتصادی سازمان ملل متحد، ۲۰۰۴، ص ۷).

---

1. traditional public administration

در مجموع، نظریه‌پردازان سازمانی، به نوعی تفکر سیستم باز که مدیران را از سازمانهای غیرمنعطف دیوان‌سالار دور می‌سازد، تحت عنوان «سازمانهای فرانوگرا»[1] توجه داشته‌اند. سازمانهای فرانوگرا، سازمانهای انعطاف‌پذیر و واکنشی هستند که ویژگیهای تصمیم‌گیری نامتمرکز، واحدهای متصل به شبکه‌های رایانه‌ای دارند و به جای تأکید بر سلسله‌مراتب، بیشتر بر توانمندسازی و تیم‌سازی تأکید می‌کنند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۶۳۰ـ۶۳۱).

1. postmodern organizations

۳۰

کسب‌وکار شخصی در اداره

پس از سیاست تعدیل نیروهای انسانی در کل کشور و به تبع آن در اداره کل نیز این سیاست اجرا شد و انجام برخی کارها به بخش خصوصی واگذار شد، و در این راستا نیز فعالیتهای دبیرخانه اداره کل نیز به بخش خصوصی و نیروهای شرکتی واگذار شد. نیروهای شرکتی در اداره کل مستقر شدند، که در بین این نیروها فردی به نام جمشیدی بود که ظاهری موجه داشت و با توجه به کارهایی که انجام داده بود، تقریباً اعتماد همه را به خود جلب کرده بود. این فرد پولی از افراد دریافت می‌کرد، با آن وجه کار می‌کرد و سود مناسبی (با توجه به نوع کاسبی، سود به دست آمده و تقسیم منصفانه سود) به‌علاوه اصل وجه پرداخت می‌کرد. اداره کل برای بازخریدی نیروهای خود از ماشین‌آلات راهسازی و راهداری مازاد بر نیاز خود استفاده کرد. بدین ترتیب که ماشین‌آلات را به قیمت کارشناسی به پرسنل تحت امر خود که متقاضی بازخریدی بودند، تحویل می‌داد و متقاضی ماشین را از اداره خارج می‌کرد. با توجه به اینکه بعضی از ماشین‌آلات به دلیل خاص بودن و اختصاصی بودن، مشتری نقد نداشت، آقای جمشیدی با گرفتن وجه از سایر پرسنل اقدام به خرید ماشین‌آلات می‌کرد تا در زمان مناسب ماشین‌آلات را به فروش برساند و به اصطلاح پولی که قرار بود دلال بخورد به جیب کارمندان اداره می‌رفت. به این ترتیب پول از پرسنل دریافت می‌شد و ماشین‌آلات از نیروهای متقاضی بازخریدی و بازخرید شده، خریداری می‌شد. افراد بسیاری برای بازدید ماشین‌آلات به اداره کل رفت‌وآمد می‌کردند و با توجه به اعتمادی که به آقای جمشیدی داشتند، اکثر افراد پول را در قبال اخذ رسید معمولی و گاه بدون رسید تحویل می‌دادند. مسئله از آنجا آغاز شد که نامبرده پس از مدتی دیگر به اداره نیامد. اولین افرادی که احساس خطر

کردند، کسانی بودند که پول داده بودند. پس از بررسیهای اولیه مشخص گردید که او تمامی ماشین‌آلات خریداری شده و مزایده‌ای را فروخته است و پول آنها را گرفته، ولی می‌گوید در حال حاضر امکان بازپرداخت پول را ندارد، ولی تا یک ماه آینده وجه افراد را پرداخت خواهد کرد. با بررسیهای بیشتری از عملکرد آقای جمشیدی در اداره، مشخص شد که او در این مدت مشکل جدیدی برای اداره کل پیش آورده است. نامبرده با توجه به اینکه در دبیرخانه حضور داشته و به مهر و امضای مقام مجاز، و همچنین مهر اداره دسترسی داشته است، اقدام به فروش ماشین‌آلات اداره کل کرده و چند دستگاه ماشین‌آلات سنگین را با امضای مسئولان اداره کل فروخته است. وقتی با خریداران صحبت شد، آنها گفتند نامه مهر شده اداره موجود بوده و بازدید از ماشین‌آلات به آسانی انجام گرفته است، بنابراین ما با اطمینان آنها را خریده‌ایم.

حال با توجه به این قضیه واقعی، علل اصلی چنین رویدادی را تحلیل و راهکارهای عملی خود را در این زمینه تدوین کنید.

۳۱

ماجرای بخشنامه جدید

آقای مرادی با ۲۵ سال سابقه کار، با مدرک دیپلم و داشتن ۳ فرزند، در یک سازمان دولتی مشغول به کار است. آقای صفوی نیز با ۳ سال سابقه کار، مدرک لیسانس، متأهل و بدون فرزند در استخدام این سازمان است. هر دو نفر در قسمت دبیرخانه این سازمان فعالیت می‌کنند. وظیفه آنها طبقه‌بندی و دسته‌بندی نامه‌های رسیده و پرونده‌هاست. آقای مرادی به علت سابقه کار زیاد، با تمام زوایای کار آشنا و مسئول اصلی بخش است و آقای صفوی که تازه وارد سازمان شده است، هنوز با روند کار به طور کامل آشنا نشده و به عنوان جانشین آقای مرادی انجام وظیفه می‌کند و در حین کار از تجربیات آقای مرادی نیز استفاده می‌کند و آموزشهای لازم را فرا می‌گیرد. طبق بخش‌نامه‌ای که چند روز قبل از دفتر مرکزی به سازمان رسیده، از این به بعد داشتن مدرک تحصیلی دانشگاهی مرتبط با کار در ارتقا و رتبهٔ سازمانی کارمندان بسیار مؤثر است. بر این اساس، یک هفته پس از این بخش‌نامه، رئیس سازمان طی حکمی آقای صفوی را به عنوان رئیس بخش دبیرخانه منصوب می‌کند و پست سازمانی آقای مرادی تنزل می‌یابد. با اعلام این بخش‌نامه و اعمال آن در سازمان، آقای مرادی شدیداً معترض می‌شود و طی جلسه حضوری با رئیس مراتب اعتراض خود را اعلام می‌کند. آقای رئیس به او می‌گوید: این دستوری است که از طرف مقامات بالا برای ما فرستاده شده است و فقط شامل شما نمی‌شود و ما موظف به اجرای این بخش‌نامه هستیم. آقای مرادی سکوت می‌کند، اما با گذشت زمان به تدریج انگیزه کاری او کاهش می‌یابد و همین مسئله باعث ایجاد مشکلات بعدی می‌شود.

حال با توجه به نکات مطرح شده در این قضیه، پرسشهای زیر را با توجه به نظریه‌های مدیریت تجزیه و تحلیل کنید:

۱. نظر شما در رابطه با ارتقای آقای صفوی چیست؟

۲. از نظر شما آیا مدرک تحصیلی مقدم است یا سابقه و تجربه کاری؟

۳. شما اگر جای رئیس بودید، برای بهبود انگیزهٔ آقای مرادی چه اقدامی انجام می‌دادید؟

۳۲

مکاتبات اداری

آقای احمدی ۴۵ ساله، متأهل، با مدرک دیپلم و ۲۰ سال سابقه کار است. از نظر شخصیتی فردی محافظه‌کار است و تجربه کاری بالایی دارد. او راننده یک شرکت پیمانکاری ساختمان است، که دفتر مرکزی این شرکت در مرکز شهر واقع شده است.

یک روز صبح آقای احمدی برای خرید وسایل مورد نیاز شرکت سوار کامیون می‌شود، اما کامیون روشن نمی‌شود. پس از یک ساعت بررسی او درمی‌یابد که باتری ماشین مشکل دارد و باید تعویض شود. از طرفی چون او فقط یک کارمند معمولی است، باید شرکت تمام هزینه تعمیر و تعویض قطعات و تعمیر ماشین را برعهده بگیرد و این امر فقط طی روال اداری ممکن است. از سوی دیگر، کار ایشان بسیار مهم است و اگر این قطعه را تهیه نکند، کارگران بر سر ساختمان از کار خود عقب می‌مانند و کارها به تأخیر می‌افتد. ایشان طبق تجربه خود تصمیم می گیرد برای تسریع انجام کار شخصاً به معاونت پشتیبانی شرکت مراجعه کند. آقای رسولی (مدیر اداری) به او می گوید که باید درخواست تعویض قطعه را به طور کتبی به او تحویل دهد، سپس آقای رسولی دوباره نامه‌ای به مدیر مالی آقای امیری می‌نویسد و از ایشان درخواست بودجه برای خرید این قطعه را می کند. در ضمن آقای رسولی می گوید که: آقای امیری باید پیرو نامه من، نامه‌ای به رئیس کل شرکت بنویسد و اجازه پرداخت پول را از ایشان بگیرد؛ پس از این اقدامات و موافقت رئیس، آقای امیری نامه‌ای به من (آقای رسولی) بنویسد و بنده نتیجه را اعلام کنم. آقای احمدی گفت: حتماً این روند اداری چند روز طول خواهد کشید و کارگران با مشکل مواجه خواهند شد و این برای شرکت هزینه زیادی خواهد داشت. از طرف دیگر،

طی نمودن مراحل اداری برای خرید قطعات ضروری است.

با توجه به مباحث مطرح شده در این قضیه اداری، مشخص کنید:

۱. چه پشتوانه نظری برای تحلیل آن وجود دارد؟

۲. آیا برای ایجاد نظارت بر حسن اجرای قوانین و رویه‌های کاری، فرایندهای اداری پیچیده و طولانی لازم است؟

۳. چه راهکارهایی برای تسریع امور در قضیه مورد نظر و سایر قضایای اداری مشابه وجود دارد؟

۳۳

قضیه اخراج

بلافاصله پس از اتمام دوران خدمت سربازی به سفارش یکی از کارکنان سازمانی که متولی ساخت‌وساز در استان بود، مشغول به کار شد.

تجربه او در ماشین‌نویسی سبب انتقال وی به واحد دبیرخانه شد. وی با کارکنان و مراجعان به زودی رفیق و یار شد. خیلی زود جای خود را در اداره کل و در نزد کارکنان باز کرد. تقوایش کم بود و به شرع و دینداری کمتر توجه می‌کرد، و دنیاطلب و فرصت‌طلب نشان می‌داد.

به زودی کار با رایانه او را به فکر شغل دوم انداخت. بنابراین، در یکی از بازارهای خدمات رایانه‌ای در یک مغازه مشغول به کار شد؛ ولی شغل دوم او باعث شد که در انجام وظایف سازمانی خود قصور داشته باشد، به طوری که هر روز نارضایتی کارکنان و ارباب‌رجوع از عملکرد او بیشتر می‌شد.

اشتباه در تایپ، کندکاری، بی‌نظمی در ورود و خروج و مواردی از این قبیل، از جمله مصداقهای عملکرد ضعیف او بود. در ادامه این عملکرد ضعیف، مدیرکل بارها تصمیم به اخراج او گرفت و او با زبانی نرم و با واسطه‌گری معاون اداری و مالی سازمان، متعهد می‌شد که به کار خود نظم دهد اما این تعهدات بی‌نتیجه بود. بعدها به کمک دوستانش در دستگاههای دیگر، یک شرکت ساختمانی تأسیس کرد و از این طریق به کار ساخت‌وساز فضاهای دولتی و کسب سود بیشتر به ویژه در اداره کل رو آورد. آشنایی با دست‌اندرکاران و نفوذ در آنان و کسب اطلاعات و تعامل با دیگران، روز به روز زمینه بروز فساد مالی را در او تقویت می‌کرد. به طوری که قصد رشوه گرفتن از یک پیمانکار را در مقابل موافقت سازمان مربوط در تأمین اعتبار پروژه‌اش داشت، که البته در این راه ناکام ماند. در روزهای پایانی مدت

حضورش در اداره کل، با سوء استفاده از شرایط توانست سهمیه کاغذ اداره کل را با معرفی خود به عنوان نماینده، تحویل بگیرد و به فروش برساند. مدیر کل پس از آگاهی از این موضوع، عجولانه و بدون توجه به مقررات و قوانین تصمیم به اخراج او گرفت و بدین ترتیب رابطه استخدام پیمانی او قبل از اتمام مدت آن فسخ شد و او هم در برابر این عمل مقاومت کرد و اعتراض خود را به صورت کتبی و شکایت از مدیر کل به مقامات قضایی تسلیم کرد. هم‌زمان با این اقدامات، کار استخدام او در اداره‌ای دیگر، تنها با تبدیل حکم اخراج به استعفا سامان می‌یافت. مدیر کل که می‌دانست اگر به شکایت او رسیدگی شود، حکم به بازگشت و ادامه کار او داده می‌شود، به درخواست او مبنی بر تغییر حکم، پاسخ مثبت داد.

۱. به نظر شما چه عواملی باعث ایجاد چنین مسائلی شده است؟

۲. برای پیشگیری از بروز چنین رخدادهایی چه پیشنهادهایی دارید؟

۳. اگر شما به جای مدیر کل بودید، در برابر رفتارهای این کارمند خاطی چه واکنشهایی نشان می‌دادید؟

۳۴

رابطه‌گرایی

خانم صمدزاده اُپتومتر یکی از مراکز تخصصی چشم پزشکی است. ایشان ۲۵ سال سن دارد و بسیار متعهد و دقیق و مؤدب و حساس است. خانم صمدزاده بلافاصله پس از فارغ‌التحصیل شدن به دلیل نیاز بیمارستان به اپتومتر جذب این مرکز می‌شود.

گفتنی است که این مرکز درسال ۱۳۸۰ با سرمایه و حمایت یکی از خیران و مدیریت آقای مفیدی تأسیس می‌شود.

در تأمین نیروی انسانی مرکز تا آنجا که به تخصص خاص و مهمی نیاز نبود، آقای مفیدی از اقوام و آشنایان خود استفاده می‌کرد؛ مگر در مواردی که حضور پزشکان متخصص و مهندسان برای تعمیر و نگهداری تجهیزات پزشکی لازم و ضروری بود.

مشکل از آنجا آغاز شد که فردی به نام خانم رفعتی در قسمت پذیرش بخش اپتومتری به کار گمارده شد. وظیفه خانم رفعتی دادن نمره به بیماران و ارائه آمار بیماران به حسابداری برای پرداخت حقوق کادر تخصصی مرکز بود. از همان روز اول، خانم رفعتی شخصیت خود را نشان داد. ایشان هر روز بعد از ساعت کاری، تعداد بیماران را از خانم صمدزاده سؤال می‌کرد تا با آمار موجود خود تطبیق دهد. اما خانم صمدزاده با کمال تعجب می‌دید که آمار خانم رفعتی ۱۰ تا ۱۵ نفر کمتر است. خانم صمدزاده روزهای اول اعتراضی نمی‌کرد، تا اینکه پس از مدتی با لحن دوستانه به خانم رفعتی گفت که چرا آمار شما همیشه از تعداد افرادی که من معاینه می‌کنم، کمتر است. اما خانم رفعتی گفت که من امثال شما را خوب می‌شناسم و شما همیشه عادت کرده‌اید که آمار را چند برابر اعلام کنید و من لطف می‌کنم و تنها ۱۰ تا ۱۵ نفر از آنها را کم می‌کنم.

خانم صمدزاده که از این برخورد به شدت ناراحت شده بود، به مسئول امور اداری آقای فرهادی، مراجعه می کند و جریان را برای ایشان شرح می‌دهد. آقای فرهادی کاملاً حق را به خانم صمدزاده می‌دهد و می گوید: همکاران زیادی و حتی خود من از عملکرد و برخورد خانم رفعتی شکایت داشته‌اند، اما من نمی‌توانم کمکی بکنم؛ چون وقتی یک‌بار برای طرح این موضوع به دفتر آقای مدیر رفتم ایشان به شدت عصبانی شد زیرا خانم رفعتی خواهرزاده ایشان است. او گفت که اگر یک بار دیگر این قبیل موضوعات را طرح کنم به دردسر بزرگی می‌افتم.

آقای فرهادی از خانم صمدزاده خواهش می کند که این وضعیت را تحمل کند، چون راه دیگری وجود نداشت. چند ماه بعد، خانم صمدزاده بالاخره تحمل خود را از دست می‌دهد و برای اعتراض پیش آقای مدیر می‌رود و می گوید یا عملکرد خانم رفعتی را اصلاح کنید و یا به فکر اپتومتر جدیدی باشید.

آقای مفیدی که می‌دانست نیروی متخصص دیگری نیست که بتواند جانشین خانم صمدزاده کند و مجبور بود او را در مرکز حفظ کند، به خانم صمدزاده قول داد مشکلات را حل کند.

اکنون دو ماه از قول آقای مدیر گذشته و هیچ تغییری در رفتار و عمل خانم رفعتی مشاهده نمی‌شود.

۱. به نظر شما ریشه‌های اصلی مشکل در این قضیه کدام‌اند؟

۲. اگر شما به جای خانم صمدزاده و سایر کارکنان مرکز بودید، چه می کردید؟

۳. چه راهکارهای علمی و عملی برای حل مشکل رابطه‌گرایی در سازمانهای دولتی و عمومی وجود دارد؟

۳۵

تجربه یا تحصیلات

آقای خلعتی کارمند باتجربه بخش اداری یکی از سازمانها بود که سالها در آن کار می‌کرد و با تمام چم و خم سازمان آشنایی کامل داشت، و در واقع بعد از رئیس سازمان انگار تمامی کارها بر عهده او بود و هر اشکالی در سازمان پیش می‌آمد، همه به او رجوع می‌کردند؛ حتی زمانی که در مرخصی و تعطیلات بود.

با آنکه آقای خلعتی شایستگی کامل برای احراز پستهای بالاتر، از جمله مدیریت یک بخش و یا حتی ریاست اداره را داشت به این دلیل که دیپلم نداشت، همواره افراد دیگر، هر چند تجربه کمتر و شایستگی کمتری نسبت به او داشتند، به عنوان رئیس او گماشته می‌شدند که باعث رنجش و بی‌انگیزگی او می‌شد؛ ولی در طول این سالها آقای خلعتی با این مسئله کنار آمده بود؛ تا اینکه اتفاقی افتاد که وضع اداره را به هم ریخت و همچنین باعث شد آقای خلعتی دیگر دلگرمی لازم به کار را نداشته باشد و کار خود را به نحو احسن انجام ندهد. قضیه از این قرار بود که آقای شوکتی یکی از کارمندان تازه‌وارد شرکت، با اینکه لیسانس الکترونیک داشت، ولی عملاً از عهده هیچ کاری بر نمی‌آمد و بر حسب اتفاق، پست او هم در بخش اداری و در کنار آقای خلعتی بود. آقای شوکتی در تمام کارها از آقای خلعتی کمک می‌خواست و حتی قادر به نوشتن یک نامه اداری ساده هم نبود.

دوره چهار ساله مدیر سازمان به پایان رسید و وی به پست دیگری منتقل شد و قرار شد از بین کارمندان سازمان فردی جانشین مدیر قبلی شود. بعد از یک هفته معلوم شد که فرد انتخابی برای پست ریاست، آقای شوکتی است و علت این امر را هم تحصیلات بالای او ذکر می‌کردند. آقای شوکتی در پست ریاست مشغول به کار شد، ولی با شروع کار او، مشکلات عدیده‌ای در سازمان به وجود آمد. جوّ سالم

اداره کم‌کم از بین رفت و کارمندان به علت اینکه مدیر جدید اطلاعاتی از روند امور نداشت، کارها را به سلیقه و دلخواه خود انجام می‌دادند، بدون اینکه مورد بازخواست قرار گیرند. از سوی دیگر، کارمندان باتجربه و ورزیده که انتظار داشتند این منصب به آنها واگذار شود، روز به روز بی‌انگیزه‌تر می‌شدند.

آقای خلعتی هم که از این اتفاق بسیار ناراحت بود، بی‌کفایتی مدیر جدید و عملکرد او را به باد انتقاد می‌گرفت. با ادامه انتقادهای آقای خلعتی از مدیریت، آقای شوکتی برای گوشمالی او تصمیم گرفت که وی را به پستی پایین‌تر تنزل دهد و او را به واحد حسابداری منتقل کند.

۱. با توجه به آنچه که در قضیه فوق گذشت، ریشه‌های اصلی مشکل کجاست؟

۲. اهمیت تجربه و تحصیلات را در تعیین شایستگی مدیریت چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۳. برای جلوگیری از بی‌انگیزگی افراد با تجربه‌ای همچون آقای خلعتی، چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

فصل هشتم

مسائل ساختاری سازمانهای دولتی ایران

ساختار، الگوی روابط در میان پستهای سازمان و افراد سازمان است که کاربرد فرایند مدیریت را ممکن می‌سازد و چهارچوبی را به منظور برقراری سلسله‌مراتب فرماندهی ایجاد می‌کند؛ که از طریق آن، فعالیتهای سازمان می‌تواند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل شود. ساختار سازمانی به تعریف و تبیین وظایف، مسئولیتها، نقشهای کاری، روابط و مسیرهای ارتباطی می‌پردازد (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۵۲۰).

اهداف ساختار سازمانی را می‌توان در قالب موارد زیر خلاصه کرد:

- عملکرد کارا و مقرون به صرفه در سازمان؛ به گونه‌ای که حداکثر استفاده از منابع کمیاب به عمل آید.
- نظارت بر فعالیتهای سازمان.
- پاسخگویی به حوزه‌هایی از کار که گروهها و افراد سازمان بر عهده گرفته‌اند.
- هماهنگ‌سازی قسمتهای مختلف سازمان و حوزه‌های مختلف کاری.
- انعطاف‌پذیری به منظور پاسخ به نیازهای آینده و انطباق با محیط در حال تغییر.
- رضایت اجتماعی افرادی که در سازمان کار می‌کنند (مولینز، ۱۹۹۹، ۵۲۰ـ۵۲۱).

در مجموع، هدف ساختار سازمانی، تقسیم کار در میان اعضای سازمان و هماهنگ‌سازی فعالیتهای افراد است که در جهت اهداف سازمان حرکت می‌کنند (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۵۲۰).

ابعاد طراحی ساختار

متغیرهایی که ابعاد مختلف ساختار سازمان را تعیین می‌کنند، متفاوت‌اند؛ اما معمولاً این ابعاد در قالب گروه‌بندی فعالیتها، مسئولیتهای افراد، سطوح سلسله‌مراتب اختیار، حیطهٔ نظارت و روابط رسمی سازمانی بیان می‌شوند (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۵۲۵).

«چایلد[1]» پنج بعد برای ساختار سازمانی قائل است که عبارت‌اند از:

- روابط گزارشدهی رسمی، سطوح اختیار و حیطه نظارت؛
- گروه‌بندی بخشها، و واحدها؛
- نظامهای ارتباطی اطلاعات، یکپارچه‌سازی تلاشها و مشارکت؛
- تفویض اختیار و تعیین رویه‌هایی برای نظارت و ارزیابی استفاده از اختیارات؛
- انگیزش کارکنان از طریق ارزیابی عملکرد و پاداش (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۵۲۵).

لارنس[2] و لورش[3] در بررسیهای خود از سازمانها در سه صنعت مختلف، به تجزیه و تحلیل این موضوع پرداخته‌اند که سازمانها چگونه با محیط خود تعامل برقرار می‌کنند. در این بررسیها دو مفهوم کلیدی را شناسایی کرده‌اند:

۱. تفکیک[4]. درجه‌ای از تخصصی نمودن و بخش‌بندی است که رفتار کارکنان را در واحدهایی که از نظر تخصصی در سطح بالایی قرار دارند شامل می‌شود.

---

1. Child
2. Lawrence
3. Lorsch
4. differentiation

۲. ترکیب یا ادغام[۱]. به هماهنگ‌سازی فرایندهای دستیابی به تلاشهای واحد و یکپارچه در میان نظامهای فرعی، به منظور دستیابی به اهداف سازمان اشاره دارد (بلویسی[۲] و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۶۲۲).

لارنس و لورش دریافتند که ارتباط معناداری بین درجه عدم اطمینان محیطی و میزان تفکیک و ادغام وجود دارد. سازمانهایی که در محیط نسبتاً مطمئن فعالیت می‌کنند و تفکیک مناسبی نیز در آنها صورت نگرفته است، تمایل دارند که خود را با ساختار مکانیکی یا دیوان‌سالارانه انطباق دهند؛ به طوری که خطوط اختیار به‌صورت وظیفه‌ای توأم با ساختار سلسله‌مراتبی بسیار متمرکز در آنها شکل می‌گیرد. هماهنگی نیز از طریق سرپرستی مستقیم و رویه‌های رسمی مکتوب عملی می‌شود. در مجموع، ساختار سازمانی دیوان‌سالارانه برای سازمانهایی مناسب است که درجهٔ اطمینان محیطی بالایی دارند.

از طرف دیگر، سازمانهایی که محیط آنها نامطمئن است، تمایل دارند تا ساختاری یکدست یا منعطف داشته باشند. همچنین تفکیک ساختاری بخشها و واحدهای تخصصی، در شرایطی که عدم اطمینان محیطی در سطح بالایی قرار دارد، به عنوان اصلی پذیرفته شده در ساختاردهی سازمان مطرح است (بلویسی و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۶۲۲).

کریتنر[۳] و کینیکی[۴] در بحث از تلفیق و ترکیب ساختاری سازمانها، مبحثی با عنوان «باند بستن سازمانها به یکدیگر[۵]» را مطرح می‌کنند. از دیدگاه آنها، ترکیب و ادغام ساختاری زمانی رخ می‌دهد که متخصصان برای دستیابی به یک هدف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند(کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۶۳۸).

چگونگی تسهیل ارتباطات و هماهنگی واحدهای فرعی سازمان یکی از چالشهای مهم مدیران است. یکی از دلایل رخداد چنین مشکلی، گرایش ایجاد

1. integration
2. Bloisi
3. Kreitner
4. Kinicki
5. binds the organization together

واحدهای فرعی در سازمان، و ارتباطات یا ساز و کارهای یکپارچه‌سازی ساختاری در واحدهای فرعی سازمان است. یکپارچه‌سازی یا تلفیق عبارت است از فرایند ایجاد هماهنگی میان مشاغل، کارکردها و بخشهای مختلفی که با یکدیگر کار می‌کنند، در حالی که اهداف متفاوت و متناقضی دارند. برای ایجاد یکپارچه‌سازی و هماهنگی واحدها، ساز و کارهای مختلفی وجود دارد که به هفت مورد آن اشاره می‌گردد:

۱. **سلسله مراتب اختیار**[1]. ساده‌ترین ساز و کار ایجاد هماهنگی و یکپارچگی است که بر مبنای آن بین افراد با توجه به قدرت قانونی و اختیاری که دارند تمایز ایجاد می‌کند. به عبارت ساده‌تر، کارکنان را از طریق مشخص نمودن اینکه چه کسی به چه کسی گزارش دهد، رتبه‌بندی می‌کند.

۲. **تماس مستقیم**[2]. این ساز و کار پیچیده‌تر از ساز و کار قبلی است. با استفاده از این روش، مدیران رودررو با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند تا فعالیتها را هماهنگ سازند.

۳. **نقش رابط**[3]. یک مدیر خاص مسئولیت هماهنگی با مدیران واحدهای دیگر سازمانی را به نمایندگی از واحد سازمانی خود می‌پذیرد.

۴. **گروه کار موقت**[4]. مدیران برای انجام هماهنگی میان‌وظیفه‌ای، در کمیته‌ای موقت تشکیل جلسه می‌دهند.

۵. **تیم**[5]. مدیران به طور منظم در جلسات کمیتهٔ دایمی که برای هماهنگ‌سازی فعالیتها تشکیل می‌شود، شرکت می‌کنند.

۶. **نقش تلفیق‌کنندگی**[6]. یک نقش جدید است که برای ایجاد هماهنگی بین دو یا چند وظیفه یا بخش ایجاد شده است.

۷. **واحد تلفیق یا یکپارچه‌سازی**[7]. یک واحد جدید است که برای هماهنگ‌سازی فعالیتهای واحدها و مشاغل ایجاد می‌شود.

---

1. hierarchy of authority
2. direct contact
3. liaison role
4. task force
5. team
6. integrating role
7. integrating department

۳۶

مشکلات ادغام دو سازمان دولتی

پس از مدتی طولانی و پس از بحثهای فراوان، بالاخره لایحهٔ ادغام سازمانهای میراث فرهنگی و ایرانگردی و جهانگردی در مهرماه ۱۳۸۲ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. در ماده یک قانون ادغام آمده است که: با رعایت مفاد ماده ۲ قانون برنامه سوم توسعه، سازمانهای میراث فرهنگی کشور و ایرانگردی و جهانگردی با تمام اموال منقول، و غیرمنقول، تعهدات، اعتبارات و کارکنان، از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی منتزع و از ادغام آنها «سازمان میراث فرهنگی و گردشگری» با تمام وظایف و اختیاراتی که سازمانهای مذکور به موجب قوانین و مقررات گوناگون و این قانون دارند، تشکیل می‌شود.

طبق این قانون، سازمان میراث فرهنگی و گردشگری تحت نظارت رئیس‌جمهور فعالیت می‌کند و رئیس آن نیز از سوی رئیس جمهور انتخاب می‌شود. هدف اساسی این ادغام، ایجاد زمینه مناسب برای همکاری و تعاون بین گردانندگان این دو حوزه است به نحوی که در جهت حفظ آثار فرهنگی کشور و جلب هر چه بهتر گردشگر و ارزآوری گامهای ارزنده‌ای برداشته شود.

این ادغام که با هدف تمرکز سیاست‌گذاریها در بخش جهانگردی و کاهش حجم تصدی دولت صورت گرفت، از تمایل دولت به بهبود وضعیت جهانگردی حکایت می‌کرد. عوامل اصلی در طرح پیشنهاد ادغام عبارت بودند از:

۱. وجود تشکیلات سراسری سازمان میراث فرهنگی و اعمال مدیریت آن بر صدها اثر تاریخی و مرکز فرهنگی.

۲. رفع مشکلات موجود بر سر راه ایجاد واحدهای استانی سازمان جهانگردی.

۳. ایجاد زمینه برای ارتقای بخش تشکیلاتی جهانگردی در حد معاونت رئیس جمهور و حضور رئیس سازمان در جلسات هیئت وزیران.

در جریان این ادغام برخی مسئولان هر دو سازمان مخالفتهای خود را مبنی بر ضرورت توجه به منابع متنوع جهانگردی در ایران، مخصوصاً منابع اکوتوریستی و غفلت از این منابع در صورت ادغام با سازمان میراث فرهنگی اعلام کردند. مدافعان ادغام بر این اعتقاد بودند که به دلیل گستردگی فعالیت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، تشکیل سازمانی به نام میراث فرهنگی و گردشگری که زیر نظر رئیس‌جمهور اداره شود، باعث خواهد شد که از این به بعد یک نماینده مستقل در هیئت دولت حضور داشته باشد تا بتواند از موضع این تشکیلات دفاع کند و همچنین اعتبارات مالی قابل توجهی نیز به این سازمان اختصاص خواهد یافت که می‌تواند در حفظ مرمت میراث فرهنگی، حضور بیشتر گردشگر در کشور و همچنین تقویت زیرساختها تأثیر مهمی داشته باشد.

از سوی دیگر، مخالفان ادغام بر این باور بودند که ادغام سازمانهای میراث فرهنگی و ایرانگردی افزون بر اینکه هزینه‌ها را افزایش می‌دهد، از رونق و پیشرفت صنعت گردشگری نیز جلوگیری خواهد کرد. مخالفان همچنین معتقد بودند که ماهیت وظایف این دو سازمان با یکدیگر متفاوت است؛ به عبارتی میراث فرهنگی ایستا و حافظ وضع موجود است، ولی جهانگردی ماهیتی پویا و پیوسته دارد و در کشاکش رقابت در عرصه‌های جهانی است. سازمان ایرانگردی تصدی‌گری را تا حدی کنار گذاشته و تنها وظایف سیاست‌گذاری و نظارتی را بر عهده گرفته و بخش زیادی از فعالیتهای خود را به قسمت خصوصی واگذار کرده است. حال آنکه میراث فرهنگی تصدی‌گری را بر عهده دارد و دهها موزه، کاخ و غیره زیر نظر مستقیم آن قرار دارند. جهانگردی بنا به ضرورت خود لازم است که با سازمانهای مرتبط هماهنگ باشد و نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اشتغال دارد؛ در حالی که ارتقا و استقلال سازمان، فرصت برای توسعه جهانگردی است، ولی ادغام آن تهدیدی برای آینده جهانگردی است.

هم اکنون این سازمان در شرایطی به سر می‌برد که کمتر از نیمی از کارکنان آن از تحصیلات دانشگاهی برخوردارند، فرهنگ همکاری و مشارکت در درون واحدهای سازمان اندک است؛ در شرح وظایف ضعفهای فراوان وجود دارد و درنهایت در طی این چند سال به اهداف مورد نظر دست نیافته است. با وجود مشکلات موجود که بسیاری از آنها نتیجه ادغام است، خبرهایی مبنی بر ادغام سازمان صنایع دستی با سازمان میراث فرهنگی و گردشگری نیز به گوش می رسد.

۱. با توجه به مسائل مطرح شده در این قضیه، چه نکاتی را باید در ادغام سازمانهای دولتی در نظر گرفت؟

۲. تا چه اندازه در نظر گرفتن مأموریت سازمانهای دولتی را در ادغام آنها مؤثر می‌دانید؟

۳. برای جلوگیری از بروز برخی مسائل و مشکلات ادغام سازمانهای دولتی (فرهنگ سازمانی مختلف، عدم همکاری و هماهنگی بین واحدها و غیره) چه اقداماتی را ضروری می‌دانید؟

۴. به نظر شما ادغام سازمانهای دولتی تا چه اندازه باعث تسریع امور، جلوگیری از ناهمگونی در سیاست‌گذاری، کاهش حجم دولت و کاهش هزینه‌های دولت شده است؟

۳۷

چالشهای ناشی از ادغام ساختار

در تابستان سال ۱۳۷۹ طرح ادغام دو وزارتخانه جهاد سازندگی و کشاورزی از طرف هیئت دولت طی لایحه‌ای دو فوریتی به مجلس شورای اسلامی تسلیم شد که مجلس به دو فوریت آن رأی داد و پس از طی مراحل قانونی در کمیسیونهای مجلس برای تصویب نهایی به صحن مجلس آمد، و درنهایت به تصویب مجلس رسید.

با مطرح شدن ادغام این دو وزارتخانه، برخی کارکنان بر این اعتقاد بودند که کار کارشناسی دقیقی روی آن انجام نگرفته است؛ از این رو، باعث سرخوردگی خیلی از نیروها شد و آنان را از موقعیتهای کاری خودشان و از چشم‌انداز آینده کار در این وزارتخانه جدید نگران کرد، و روز به روز شایعاتی مطرح می‌شد که وزارتخانه جدید به این حجم نیرو نیاز ندارد و برخی افراد را بازخرید خواهد کرد و مدیران هم کم و بیش به این ادغام خوش‌بین نبودند و با توجه به اینکه خیلی از کارها موازی است و باید یکی از پستهای موازی در سازمانهای جدید حذف شود، نگران حذف پست مدیریتی خود بودند.

خلاصه اینکه تا چندی بعد وزیر جدید از سوی رئیس جمهور معرفی و مجلس به وی رأی اعتماد داد. اولین کار این بود که وزیر، معاونان جدید خود را انتخاب کند که این مرحله هم با دغدغه‌هایی که داشت، پشت سر گذاشته شد و نوبت به انتخاب رؤسای سازمانها در استانها رسید که این خود اول مشکل بود، که آیا رئیس سازمان از جهادسازندگی خواهد بود یا از اداره کل کشاورزی یا از سازمانی دیگر؟ این وضعیت تا چند ماه خلاقیت و امید به کار را از کارکنان دو سازمان گرفته بود و به علت ابهام شرایط آینده، تصمیم‌گیری چندانی که به

افزایش کارایی سازمان منجر شود، صورت نمی‌گرفت؛ تا اینکه از طرف وزیر، رئیس جدید سازمان جهاد کشاورزی در استان معرفی شد. این فرد که آقای جلالی نام داشت، ۱۲ سال پیش در جهادسازندگی مشغول به کار شده بود.

کارکنان با سابقه جهاد، با خصوصیات اخلاقی و کاری آقای جلالی آشنا بودند. او مهارت اجرایی و ارتباطی قوی داشت. وی در جلسه معارفه خود به گونه‌ای سخن گفت که کارکنان هر دو سازمان نسبت به آیندهٔ کاری خود امیدوار و دلگرم شدند و حس کردند که مرزهای بین دو سازمان فرو خواهد ریخت و مجموعه‌ای منسجم را شاهد خواهند بود. ولی چند صباحی از انتصاب آقای جلالی نگذشته بود که امیدهای اولیه رنگ باختند و کارکنان و مدیران، آیندهٔ خوبی را برای سازمان جدیدالتأسیس متصور نبودند.

آقای جلالی در اولین گام افرادی را به پستهای مدیریت گماشت که اولاً اکثریت آنها از اعضای جهاد سازندگی بودند و ثانیاً افراد منتصب که مشاغل کلیدی به آنها سپرده شده بود، صلاحیت کافی نداشتند. از این رو، انتصابات جدید موجب نارضایتی کارکنان و مدیران هر دو طیف (جهاد سازندگی و کشاورزی) شد. از طرف دیگر، برخی افراد که در پستهای مدیریتی به کار گمارده شده بودند و یا در سمتهای خود ابقا شدند، افرادی بودند که برخی از گروههای غیررسمی و جریانات درون‌سازمانی از آنها حمایت می‌کردند. بنابراین، به نظر می‌رسید که آقای جلالی تحت تأثیر این شرایط حاضر شده بود، شعار اصلی خود را که در بدو ورود به سازمان، شایسته‌سالاری قرار داده بود، به فراموشی بسپرد. چرا که او به خوبی می‌دانست که گروههای غیررسمی قدرت بالایی دارند و در صورت عدم تحقق خواسته‌های آنها، مدیریت او در سازمان دچار مخاطرات جدی خواهد شد. از سوی دیگر، اگر قرار باشد که همواره تسلیم خواسته‌های این گروههای بانفوذ و جریانات شود، عنان کار از دست او خارج خواهد شد و با تقویت این گروهها در سازمان، ضمن فراهم نمودن موجبات نارضایتی اکثریت کارکنان، مدیریت وی را نیز بی‌خاصیت خواهد ساخت، و رابطه‌مداری به جای شایسته‌سالاری در سازمان حاکم می‌شود.

با توجه به گذشت پنج ماه از ادغام و انتصاب آقای جلالی، نه تنها نگرانیهای اولیه ناشی از ادغام بر طرف نشده، بلکه مشکلات جدیدتری نیز به وجود آمده است؛ به گونه‌ای که کارکنان اداره سابق کشاورزی احساس می‌کنند که در این میان بازی را باخته‌اند و همه چیز به سود کارکنان جهاد سازندگی تمام شده است، از این‌رو احساس اولیه مبنی بر فرو ریختن مرزهای سازمانی در حال رنگ باختن و مرزبندیها در حال تقویت است. از طرف دیگر، با توجه به عملکرد مدیریت در انتصابات، نوعی حس بدبینی در کارکنان به وجود آمده و گروههای غیررسمی و افراد بانفوذ، نقش تعیین‌کننده‌ای را ایفا می‌کنند.

۱. حال با توجه به نکات مطرح شده در این قضیه، شما به عنوان تحلیل‌گر مباحث مدیریت دولتی، ریشه‌های اصلی مشکل را در چه می‌دانید؟

۲. برای جلوگیری از ایجاد این نوع مشکلات که ناشی از ادغام ساختاری سازمانهای دولتی است، چه ساز و کارهایی را مؤثر می‌دانید؟

۳. اگر جای آقای جلالی بودید، برای خروج از وضعیت ایجاد شده، چه اقداماتی انجام می‌دادید؟

۳۸

درخواست جابه‌جایی

آقای رضا عباسی پور ضمن تحصیل در رشته کارشناسی مدیریت، با تأیید حراست و با توافق یکی از پیمانکاران شبکه کابل یکی از مراکز تلفن به‌عنوان کارگر سیم‌کشی و اتصالات کابل هوایی مشغول به کار شد.

پس از مدت سه سال در پی ایجاد یک فرصت و مجوز استخدام، با مدرک کارشناسی با آزمون داخلی شرکت و طی مراحل گزینش به استخدام آزمایشی درآمد. سپس در یک مرکز بزرگ تلفن شهری به‌عنوان کارشناس امور مشترکین و در کنار مسئول واحد امور مشترکین شروع به کار و کسب تجربه نمود. با اینکه یک سال از واگذاری واحد مربوط به بخش خصوصی گذشته بود، به علت حضور مسئول قبلی، آقای عباسی‌پور هیچ مشکلی در کار نداشت، اما با بازنشستگی سرپرست و مسئول، مسئولیت واحد به وی واگذار شد. او با داشتن تجربه اندک، اکنون ناظر و مسئول واحدی است که دارای پنج نیروی لیسانس و سه نیروی دیپلم است و در برابر رئیس مرکز پاسخگو است و با پیمانکار نیز سر وکار دارد. او ناظرمسئول تمامی امور، اجرای مقررات، پاسخگوییها، روند انجام کار و... شده بود.

پیمانکار مسئولیتی نداشت و تنها برای پرداخت حقوق کارکنان و محاسبه مرخصیها و گاهی برای سرکشی می‌آمد؛ در حالی که طبق قرارداد، مسئولیت و پذیرش انجام امور با پیمانکار بود، و ناظر مسئول باید هماهنگ‌کننده و ناظر بر حسن انجام کار و راهنما باشد. البته، پیمانکار یکی از کارکنان را که از اقوام خود است، به‌عنوان رابط و نماینده خود با واحد و کارکنان قرارداده است.

در ارزیابی عملکرد، و در صورت بروز هر کار اشتباهی و یا اعتراض از سوی مشترکین، مسئولیت با ناظر است. همچنین او موظف است در پایان هر ماه نسبت به

تهیه و تنظیم گزارش انجام کار و ارائه گزارش نواقص و اشتباهات اقدام کند، و بسته به نوع و تعداد اشتباهها، مبالغی به عنوان خسارت و جریمه از پیمانکار کسر می‌شود که او به طور مستقیم همان مبالغ را از حقوق افرادی که مرتکب اشتباه شده‌اند، کسر می‌کند. از طرفی، انعکاس تعداد اشتباهها و کم‌کاریها متوجه خود ناظر نیز هست، زیرا او باید در حین انجام کار و قبل از بروز نقص و اشتباه از آن جلوگیری کند، و از طرف دیگر عدم گزارش آنها تخلف محسوب می‌شود و در صورت مشاهده در ارزیابیها و بازرسیها و یا هر زمان دیگر، موقعیت شغلی ناظر به خطر خواهد افتاد. درضمن کارکنان کسر جریمه از حقوق خود را ناشی از گزارش ناظر می‌دانند و در رفتار و ارائه کار آنها و در ایجاد رابطه و پیروی از ناظر مؤثر است.

این در حالی است که کارکنان بخش خصوصی در صورت حضور نیافتن پیمانکار که پرداخت حقوق و مزایای آنها را به عهده دارد و عدم تقسیم کار و مطالبه انجام کار از سوی او، تن به انجام کار نمی‌دهند.

مشکلات مذکور، یعنی ترکیب مسئولیت و نظارت و کنترل به صورت هم‌زمان، و نداشتن تجربه و تسلط کافی بر کارکنان به علت در اختیار نداشتن ابزار تشویق یا تنبیه، موجب شده است که آقای عباسی‌پور از ادامه کار ابراز عجز کند و چند بار درخواست جابه‌جایی یا تغییر شغل کند.

شرکت با درخواست جابه‌جایی یا تغییر شغل ناظر به علت کمبود نیروی متخصص موافقت نمی‌کند و تا کنون اقدامی صورت نگرفته است، و از ناظر خواسته شده تا در نحوه نظارت و مسئولیت خود تأمل و تدبر نماید و شخصاً به راه‌حلها و تمهیداتی دست یابد.

۱. به نظر شما مشکلات ایجاد شده در این قضیه از چیست؟

۲. چه راهکارهایی را برای بهبود وضعیت پیشنهاد می‌کنید؟

۳۹

مشکل بازخرید کارگران

شرکت تولیدی کیان که یک شرکت دولتی است، در سال ۱۳۸۳ در آستانه ورشکستگی قرار گرفت، و مسئولان مالی شرکت اظهار داشتند که شرکت در سال آینده قادر به پرداخت بدهیهای خود نخواهد بود. مدیرعامل شرکت که وضع را بسیار نگران کننده می‌دید، تقاضای تشکیل جلسه اضطراری هیئت‌مدیره را نمود و این جلسه در هفته آخر اسفند برگزار شد. گفتگوها در جلسه، حالت عادی نداشت و فضایی پرتنش بر جلسه حاکم بود. با اینکه جلسه به درازا کشید، اما راه‌حلی برای مشکل پیدا نشد، و اعضای هیئت‌مدیره به مدیرعامل اختیار دادند که طرحی را برای مشکل، تنظیم و اجرا کند.

در تعطیلات نوروزی، مدیرعامل با دوستش آقای صمیمی که تجارب زیادی در زمینه امور بازرگانی داشت، دیدار کرد و از او خواست تا به وی در حل مشکل کمک کند. آقای صمیمی پس از بررسیهای بسیار، پس از سه ماه، طرحی را ارائه کرد که متضمن تجدید ساختار شرکت بود و در این طرح دو خط تولید راه‌اندازی، و خط قدیمی تعطیل می‌شد و تعداد کارکنان کاهش می‌یافت.

از آنجا که مدیرعامل برای حل مشکل، اختیاراتی را از هیئت‌مدیره دریافت کرده بود، بلافاصله شروع به عملی ساختن طرح کرد. در این بین باید چند پست حذف و تعدادی کارگر بر کنار می‌شد، که این برای گروهی چندان خوشایند نبود. مدیر امور اداری و پرسنلی نیز به طور تلویحی از این گروه ناراضی حمایت می‌کرد، و به جای اینکه امور اداری راه‌حلی برای مشکل بیابد، ادامه حیات خط تولید قدیمی را تنها راه چاره می‌دانست. مدیرعامل که از نفوذ مدیر امور اداری باخبر بود، مجدداً تشکیل جلسه داد و مطرح کرد که اگر مسئله کارکنان مازاد از طریق امور

اداری و پرسنلی حل نشود، ادامه طرح جدید با اشکال مواجه می‌شود و ورشکستگی شرکت غیرقابل اجتناب خواهد بود. اما مدیر امور اداری و پرسنلی اظهار داشت که اگر کارکنان بازخرید شوند، زندگی آنها مختل می‌شود و شرکت باید ترتیبی بدهد که این گروه تا زمان بازنشستگی در خط تولید قبلی کار کنند. در پایان جلسه، مدیر امور اداری و پرسنلی با حالتی قهرآمیز اعلام داشت که اگر به پیشنهاد او مبنی بر به‌کارگیری نیروهای اضافی توجه نشود، استعفا خواهد داد و بدون خداحافظی جلسه را ترک کرد. مدیرعامل نیز در حالی که به آمار و ارقام قسمت امور اداری در سال قبل اشاره می‌کرد، بیان داشت که باید بین ورشکستگی شرکت و بازخرید نیروهای مازاد، یکی را انتخاب کرد؛ چرا که با طرح جدید، نه تنها شرکت از ورشکستگی رهایی می‌یابد، بلکه سودآور نیز خواهد شد. در پایان، رئیس جلسه ادامه بحث را به هفته بعد موکول کرد و جلسه پایان یافت.

۱. حال با توجه به مباحث مطرح شده در این قضیه، طرح پیشنهادی آقای صمیمی که مورد حمایت مدیرعامل است، چه قوت و ضعفهایی دارد؟

۲. اگر جای مدیرعامل شرکت بودید، در مقابل رفتارها و اقدامات مدیر امور اداری و پرسنلی چه واکنشی نشان می‌دادید؟

۳. به نظر شما برای جلوگیری از ورشکستگی شرکت راهکار دیگری به‌جز بازخرید کارگران وجود ندارد؟

۴. در صورتی که موافق بازخرید کارگران هستید، چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید که این طرح با حداقل هزینه اجتماعی و اقتصادی به اجرا درآید که در آن، ضمن لحاظ نمودن منافع سازمان، به منافع کارگران نیز توجه شود؟

فصل نهم

مباحث ویژه در به‌کارگماری و ارتقای منابع انسانی

فرایند به‌کارگماری منابع انسانی

به‌کارگماردن نیروی انسانی به مجموعه‌ای از فعالیتهای یک سازمان برای جذب متقاضیان شغل اشاره دارد که برای کمک به سازمان برای دستیابی به اهدافش، حایز شرایط‌اند (رائو و رائو[1]، ۱۹۹۶، ص ۱۶۷).

«به‌کارگماردن منابع انسانی»[2] عملیاتی است که با هدف شناسایی و جذب کارکنان بالقوه برای سازمان صورت می‌گیرد و تمامی سازمانها باید در سه حوزهٔ به‌کارگماری اقدام به تصمیم‌گیری کنند که نمودار ۱ـ۹ بیانگر این فرایند است:

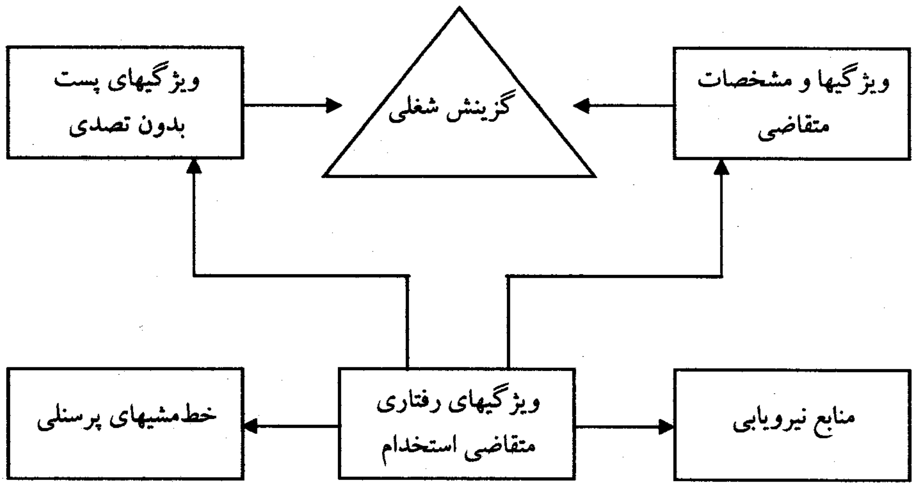
۱. باید خط‌مشیهای پرسنلی که بر انواع مشاغل تأثیرگذارند، ارائه شوند.

۲. منابع مختلف نیرویابی برای تکمیل تقاضانامه‌ها، بر نوع افرادی که فرمها را تکمیل می‌کنند، تأثیرگذارند.

۳. مشخصات و رفتارهای متقاضیان استخدام، هم بر ماهیت پست بدون تصدی و هم بر ماهیت شغل تأثیرگذار است (نو[3] و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۱۹۵ـ۱۹۶).

---

1. Rao & Rao
2. human resource recruitment
3. Noe



نمودار ۱ـ۹ فرایند به‌کارگماردن منابع انسانی (نو و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۱۹۵)

سازمانها برای به‌کارگیری نیروی انسانی، نیازمند خط‌مشیها و سیاستهای استخدامی هستند که این سیاستها باید با توجه به عوامل ذیل تنظیم شود:

- سیاستهای استخدامی دولتی؛
- خط‌مشیهای پرسنلی سایر سازمانها؛
- منابع استخدامی (منابع داخلی و بیرونی)؛
- نیازهای استخدامی؛
- هزینه‌های استخدامی؛
- انتخاب معیارهای استخدامی (رائو و رائو، ۱۹۹۶، ص ۱۷۰ـ۱۷۱).

منابع تأمین نیروی انسانی

در سازمانهای دولتی، سیاستهای استخدامی دولتی نقش تعیین‌کننده‌ای در فرایند به‌کارگماردن و جذب نیروی انسانی دارد؛ ولی فارغ از این عامل اساسی، تأمین نیروی انسانی از منابع داخلی و بیرونی سازمان، یکی از چالشهای اساسی مدیران در این فرایند است.

منابع داخلی تأمین نیرو عبارت‌اند از:

۱. کارکنان دایمی سازمان که فعلاً مشغول به کارند. این روش از نظر دسترسی به نیروهای واجد شرایط‌تر برای مشاغل سطوح بالاتر، نسبت به روش نیرویابی از بیرون مزیت دارد؛ و ضمن آنکه باعث افزایش انگیزهٔ نیروهای داخلی می‌شود، تقاضاها و خواسته‌های اتحادیه‌ها در توجه به نیروهای موجود سازمان را نیز تأمین می‌کند.

۲. کارکنان فصلی یا موقتی. تأمین نیرو از بین نیروهای موقتی یا پاره‌وقت سازمان، ضمن بالا بردن انگیزه آنها و تأمین خواسته‌های اتحادیه‌ها؛ به علت دسترسی آسان و وجود شناخت از آنها، مقرون به صرفه‌تراست.

۳. استفاده از نیروهای تعدیل‌شده یا بازنشسته. این روش از فشار اتحادیه‌ها در خصوص نیروهای تعدیل‌شده می‌کاهد؛ ضمن آنکه به علت تجربهٔ این نیروها، دعوت مجدد به کار آنها برای سازمان به‌صرفه‌تر است.

۴. به‌کارگیری نیروهای موجود یا بازنشسته‌ای که دچار نقص عضو شده‌اند. برخی اوقات، سازمانها برای آنکه وفاداری و قدرشناسی خود را نسبت به نیروها نشان دهند، نیروهایی را که سلامتی خود را در راه اهداف سازمانی از دست داده‌اند برای مشاغل مورد نیاز یا سطوح بالاتر به کار می‌گیرند. در مجموع، تأمین نیرو از داخل سازمان مزایایی دارد که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

- افزایش روحیه و انگیزهٔ کارکنان موجود (برای مشاغل سطوح بالاتر).
- جذب افراد مناسب‌تر به علت شناخت کافی از افراد داخلی.
- افزایش احساس تعهد، وفاداری، تعلق و امنیت شغلی کارکنان موجود.
- با فراهم نمودن فرصت پیشرفت برای نیروهای موجود، نیازهای روانی افراد، همچون نیاز به رشد تأمین خواهد شد.
- با ارتقای افراد به سطوح بالاتر، درآمد بیشتر نصیب آنها خواهد شد که به‌نوبهٔ خود نیازهای اقتصادی کارکنان تأمین خواهد شد.
- به حداقل رسیدن هزینه انتخاب.

● به حداقل رسیدن هزینه آموزش، جامعه‌پذیری و دورهٔ انطباق‌پذیری با سازمان.

● رضایت اتحادیه‌ها را سبب می‌شود.

● به ظهور رسیدن مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان در قبال کارکنان خود (رائو و رائو، ۱۹۹۶، ص ۱۷۳-۱۷۴).

منابع بیرونی تأمین نیرو (مؤسسات آموزشی، مؤسسات کاریابی دولتی و خصوصی، انجمنهای حرفه‌ای، بانکهای اطلاعاتی، متقاضیانی که به صورت اتفاقی به سازمان مراجعه می‌کنند، سازمانهای مشابه و معرفی اتحادیه‌ها) نیز مزایایی دارد که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

● متقاضیان شغل بدون ذهنیت قبلی و یا تعصب خاصی انتخاب می‌شوند.

● مهارتها، دانش و نگرشهای جدید به سازمان وارد خواهد شد (تزریق خون تازه).

● به علت اینکه افراد بیرونی از پایه صفر شروع می‌کنند، هزینه‌های سازمان (به‌ویژه حقوق و دستمزد پرداختی) کمتر خواهد بود.

● تجربیات و تخصصهایی که افراد در سازمان دیگر کسب کرده‌اند به سازمان وارد می‌شود (رائو و رائو، ۱۹۹۶، ص ۱۷۵).

«پیتر دراکر» پنج اصل اساسی برای به‌کارگیری نیروی انسانی و انطباق شغل با افراد متقاضی شغل ارائه می‌کند:

۱. دربارهٔ نیازمندیها و الزامات شغل فکر کنید. شرح شغل موجود در کتابچهٔ شرح شغل، ممکن است متعلق به سالهای خیلی دور باشد و تغییرات لازم متناسب با شرایط جدید در آن لحاظ نشده باشد. بنابراین، لازم است در خصوص ماهیت شغل و آنچه که نبض تپندهٔ شغل است، بررسیهای کافی صورت پذیرد.

۲. تعدادی از افراد را که به طور بالقوه شرایط احراز شغل را دارند، شناسایی کنید. شرایط احراز شغل، بیانگر حداقلهای لازم است. به طور طبیعی هیچ‌کدام از متقاضیان حایز تمامی شرایط نیستند؛ از این رو، برای تصمیم‌گیری مؤثر و انتخاب

بهترین شخص، باید بین سه تا پنج متقاضی حایز شرایط برای یک شغل مشخص در نظر گرفت.

۳. دربارهٔ چگونگی یافتن متقاضیان به دقت تفکر و تأمل کنید. پرسش در این مرحله در خصوص قوت افراد متقاضی است و سپس شناسایی قوتهایی که با شغل مورد نظر انطباق دارند.

۴. با هر یک از متقاضیان چندین نفر مصاحبه کنند. تمامی افراد دارای تصور اولیه، ذهنیت قبلی، خوش آمدن یا بیزار بودن از موضوع یا کسی هستند. با چنین شرایطی، خوب است که افراد مختلفی در مورد فرد متقاضی اظهار نظر کنند.

۵. از اینکه فرد منصوب شده، شغل مورد نظر را به‌خوبی شناخته است، اطمینان حاصل کنید. بعد از اینکه فرد منتخب در شغل مورد نظر منصوب شد، بعد از سه تا چهار ماه باید الزامات شغل پیشین را فراموش کند و بر تقاضاها و الزامات شغل جدید متمرکز شود (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۷۵۶).

مسائل ارتقا در سازمانها

کارکنانی که در سلسله‌مراتب سازمان ارتقا می‌یابند، مسئولیت و اختیارات وسیع‌تری را متقبل می‌شوند و در ازای آن، پرداختها، مزایا و امتیازات بالاتری به دست می‌آورند. از نظر روحی و روانی نیز ارتقا به افراد کمک می‌کند تا نیازهای امنیت، تعلق و رشد شخصی خود را ارضا نمایند. ارتقائات از جمله تصمیمات مهم سازمانی هستند که باید به اندازه توجه و دقتی که در استخدام افراد جدید می‌شود، به همان اندازه نیز مورد توجه قرار گیرند. موفقیت در فرایند ارتقا افراد در سازمان متضمن دو شرط اساسی است: اولاً، باید تحقیق گسترده‌ای در خصوص کاندیداهای پست مورد نظر به عمل آید، و ثانیاً، اطلاعات استاندارد شده که برای همهٔ افراد به روشنی قابل فهم باشد، ایجاد شود؛ و سپس در دسترس تمامی متقاضیان پست مذکور قرار گیرد (کاسیو[1]، ۲۰۰۳، ص ۳۹۱_۳۹۲).

1. Cascio

سازمانها باید با افرادی که در این رقابت ارتقا نمی‌یابند، زندگی کنند. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد کسانی که ارتقا نیافته‌اند، اغلب احساس می‌کنند که با آنها منصفانه رفتار نشده است. لذا تعهد سازمانی‌شان کاهش می‌یابد و غیبت کاری آنها رو به فزونی می‌نهد. در نقطه مقابل، کسانی که ارتقا یافته‌اند، تمایل دارند که تعهد سازمانی خود را افزایش دهند. برای کمینه‌سازی رفتارهای تدافعی، لازم است که دستورالعملها و رویه‌های مشخصی برای تصمیم‌گیری در زمینهٔ ارتقا تنظیم شود (به عنوان نمونه نقش مراکز ارزیابی‌کننده و همچنین ارزیابی عملکرد پررنگ‌تر شود) تا عدم ارتقا افراد باعث احساس بی‌عدالتی، بی‌اعتمادی و عدم مقبولیت در آنها نشود (کاسیو، ۲۰۰۳، ص ۳۹۲).

۴۰

اعتراض به نحوهٔ استخدام

شرکت تولیدی پارس، شرکتی دولتی است که مواد غذایی و ظروف مورد نیاز برای مواد غذایی را تولید و توزیع می‌کند. در این شرکت جمعاً ۴۸۰ پرسنل مشغول به کار هستند. اخیراً مدیر امور مالی شرکت به علت کندی پیشرفت امور حسابداری به مدیرعامل مراجعه و از ایشان درخواست می‌کند که یک کارمند جدید برای قسمت حسابداری استخدام شود، و مدیرعامل نیز در این زمینه به او قول مساعد می‌دهد. با توجه به اینکه شرایط احراز شغل مورد نظر ایجاب می‌کند که کارمند استخدامی لیسانس حسابداری باشد، مدیر مالی، آقای احمدزاده را که تازه از دانشگاه تهران در رشته حسابداری فارغ‌التحصیل شده و او را می‌شناسد، به مدیرعامل معرفی می‌کند.

مدیرعامل با شخص معرفی شده، مصاحبه می‌کند و او را شایسته این پست تشخیص می‌دهد و به داوطلب قول می‌دهد که تا پانزده روز اقدامات استخدامی لازم انجام، و ایشان در شرکت شروع به کار خواهد کرد. بعد از اینکه موضوع به کارگزینی شرکت اطلاع داده می‌شود، مدیر امور اداری شرکت که بر امور پرسنلی نیز نظارت دارد، به دفتر مدیرعامل مراجعه می‌کند و به نحوه عملکرد مدیرعامل در زمینه استخدام نیروی جدید اعتراض می‌کند. زیرا در چندماه گذشته بنا به پیشنهاد مدیرعامل، امور اداری مبادرت به تنظیم دستورالعمل استخدام نموده، که طبق این فرایند، هر نوع استخدام باید از طریق درج آگهی استخدامی در روزنامه بوده و به اطلاع عموم رسانده شود، و جذب بهترین داوطلب از داخل و خارج سازمان صورت گیرد؛ این در حالی است که برای استخدام حسابدار جدید این روش رعایت نشده است.

نظر به اینکه دستورالعمل روش استخدام به امضا و تأیید مدیرعامل رسیده

بود، مدیرعامل پذیرفت که یک آگهی استخدام نیز در روزنامه درج شود. چند روز پس از درج آگهی در روزنامه، دو نفر از کارمندان شرکت به کارگزینی مراجعه و خود را حایز شرایط برای شغل آگهی شده معرفی کردند. کارگزینی به اطلاع آنها رساند که برای این شغل، داشتن مدرک کارشناسی حسابداری الزامی است، درحالی که طبق سوابق موجود، شما فوق‌دیپلم هستید. کارمندان مزبور اعلام کردند آنها در کلاسهای شبانه دانشگاه شرکت کرده و اخیراً موفق به اخذ دوره لیسانس حسابداری شده‌اند و از این نظر مشکلی ندارند. مسئول امور اداری موضوع را از طریق نامه کتبی به اطلاع مدیرعامل شرکت رساند و از ایشان کسب تکلیف کرد.

۱. به نظر شما مدیرعامل شرکت چرا بر خلاف دستورالعمل استخدامی اقدام به استخدام حسابدار کرده است؟

۲. با توجه به اینکه مدیرعامل به آقای احمدزاده قول مساعد استخدام داده است، اقدام وی مبنی بر پذیرش اعتراض مدیر امور اداری را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۳. با توجه به اعلام آمادگی دو نفر از کارکنان شرکت برای احراز پست حسابدار، و مقایسه مزایا و معایب تأمین نیرو از داخل و خارج سازمان چه راهکارهایی را برای برون‌رفت مدیرعامل از وضعیت پیش‌آمده ارائه می‌کنید.

۴۱

استخدام عجولانه

شخصی به نام آقای سازگار به یک سازمان مراجعه و با ارائه مدرک خود که لیسانس حقوق قضایی بود، درخواست اشتغال در آن سازمان را می‌کند. مسئولان سازمان با توجه به اینکه سازمان نیاز به یک نفر مشاور حقوقی دارد، بدون بررسی و سنجش توانایی فردی و تخصصی آقای سازگار، با نامبرده قرارداد کاری تنظیم می‌کند. پس از مشغول به کار شدن نیز متأسفانه این بی‌توجهی ادامه پیدا می‌کند، به‌گونه‌ای که در دوران رسمی آزمایشی نیز توجهی به ناتوانی این فرد نمی‌شود، و وی به استخدام رسمی سازمان درمی‌آید. پس از گذشت چهار سال، مدیریت سازمان تغییر می‌کند و مدیر جدید پس از صدور چند رأی توسط محاکم قضایی بر علیه سازمان، در پیگیری موضوع متوجه می‌شود که عدم دفاع مناسب موجب شده که در اکثر دعاوی مطرح شده، سازمان محکوم شود. از طرف دیگر، در قسمتهایی که قراردادهای کاری که با پیمانکاران و سایرین منعقد می‌شود، واحد حقوقی هیچ‌گونه نقشی ایفا نکرده است. نتایج بررسیهای مدیر جدید نشان می‌دهد، مطلوب‌تر آن است، که آقای سازگار به عنوان کارمند در قسمتهای دیگر فعالیت داشته باشد.

مدیریت جدید برای حل این مشکل ابتدا فرد دیگری به نام آقای مددی را به‌عنوان مشاور حقوقی در سازمان به کار می‌گیرد که با این اقدام، مشکلات قبلی در زمینه پرونده‌های قضایی برطرف می‌شود. آقای سازگار نیز فعلاً به‌عنوان دستیار آقای بصیرت، پیگیر امور اداری است. با توجه به ضعف عملکرد وی، مدیریت سازمان باید در خصوص آیندهٔ شغلی آقای مددی در سازمان تصمیم‌گیری کند، که برای اخذ تصمیم نهایی نکات زیر حایز اهمیت است:

الف) آقای سازگار با مدرک لیسانس قضایی، و حقوق دریافتی بر مبنای آن،

هم اکنون کاری را انجام می‌دهد که برای سازمان مقرون به صرفه نیست؛

ب) با توجه به گذشت چندین سال، امروزه این فرد به استخدام رسمی سازمان درآمده و اخراج وی به آسانی میسر نیست؛

ج) آقای سازگار زندگی خود را بر مبنای این کار و دستمزد آن تنظیم کرده و اخراج وی می‌تواند او را با مشکلات جدی روبه‌رو کند؛ ضمن اینکه با شرایطی که از نظر سنی دارد، شرایط استخدام در سازمانهای دیگر برای وی فراهم نیست؛

د) آقای سازگار حاضر نیست با یک مقطع تحصیلی پایین‌تر (به‌عنوان مثال با مدرک فوق‌دیپلم) در سازمان به عنوان کارمند یک قسمت دیگر مشغول به کار شود، چرا که بر مبنای مدرک لیسانس حقوق، قرارداد کاری وی تنظیم شده و حقوق دریافت می‌کند.

با توجه به شرایط فوق:

۱. نوع گزینش و استخدام کارکنان باید چه ویژگیهایی داشته باشد که بعد از مدتی کار کردن، سازمان دچار مشکل نشود؟ ریشه‌های اصلی مشکل به وجود آمده کدام‌اند؟

۲. قوانین و مقررات استخدامی باید چگونه باشد که ضمن استخدام شدن کارمندان و داشتن امنیت شغلی، سازمان نیز در چنین مواردی بتواند از کارامدی کارکنان خود اطمینان حاصل کند؟

۴۲

ماجرای استخدام در شرکت شاداب

شرکت شاداب که بخش عمده‌ای از سهام آن متعلق به دولت بود، از طریق درج آگهی استخدام در جراید کثیرالانتشار، نیاز خود را به یک کارشناس تغذیه و متخصص آزمایشگاه اعلام کرده بود، و متقاضیان از زمان درج آگهی، تنها یک روز فرصت داشتند تا به شرکت مراجعه و فرم تقاضانامه را تکمیل کنند. حدود ۱۶۲ نفر از جوانان جویای کار به شرکت مراجعه و فرم درخواست کار را پر کرده بودند. آقای رضا ابراهیمی هم مثل بقیه متقاضیان بعد از پر کردن فرم تقاضا، منتظر بود تا شاید شرکتها و سازمانهای مختلف که فرم تقاضای کار آنها را پر کرده بود، با او تماس بگیرند. آقای ابراهیمی برای گذران زندگی دنبال کارهای مختلف رفته بود و حتی به کارگری در کارخانه ریسندگی هم دست زده بود و به عنوان یک کارگر دیپلمه استخدام شده بود، ولی با این حال کارخانه بعد از شش‌ماه عذر همه کارکنان را خواست، چرا که کارخانه ورشکست شد. مسئولان شرکت شاداب بعد از اینکه همه فرمها را بررسی کردند، با توجه به تخصص و تحصیلات و میزان حقوق درخواستی، آقای ابراهیمی را انتخاب کردند، و با او تماس گرفته شد که برای مصاحبه حضوری شنبه ساعت ده صبح به شرکت مراجعه کند.

شنبه حدود ساعت هشت صبح آقای بهرامی (مدیرعامل شرکت) که آدم موجهی می‌نمود، وارد شرکت شد و مثل همیشه، اول به سراغ نامه‌های روی میز کارش رفت. یکی از نامه‌ها از طرف آقای دهقان یکی از مؤسسان و سهامداران اصلی شرکت بود که طی این نامه از آقای بهرامی خواسته بود که برای شغل مورد نظر، فردی را استخدام نکند زیرا ایشان فرد مناسب را معرفی کرده‌اند و آن فرد مناسب برادرزاده آقای دهقان بود. جلسه آشنایی را هم بعدازظهر اعلام کرده

بودند. حدود ساعت ده صبح،آقای رضا ابراهیمی وارد شرکت شد و بعد از جستجوی بسیار، بالاخره آقای بهرامی را پیدا کرد و جلسه معارفه برگزار شد، و آقای بهرامی او را واقعاً لایق آن شغل دید. چون هم تخصص مورد نظر و هم تحصیلات مربوطه را داشت، و از طرف دیگر، بیشتر از برادرزاده آقای دهقان نیاز به کار داشت. بعدازظهر، آقای دهقان کوچک هم به شرکت آمد. در خلال صحبتها، آقای بهرامی از مدرک و تخصص و تجربه کاری ایشان سؤال کردند. آقای دهقان فوق دیپلم عمران بود و هیچ‌گونه تخصص دیگر و تجربه کاری هم نداشت. بعد از اتمام جلسه قرار شد که نظر نهایی بعداً اعلام شود. قطعاً استخدام آقای دهقان که هیچ‌گونه آشنایی به این شغل نداشت، در مقایسه با آقای ابراهیمی منطقی نبود، زیرا شغل حساسی مثل کنترل کنندهٔ مواد غذایی به سلامت جامعه مربوط است و فرد شاغل باید صلاحیت لازم را داشته باشد، شاید حتی به خاطر یک اشتباه کوچک، اعتماد مردم نسبت به مواد غذایی شرکت از بین برود و بازار از دست شرکت خارج شود؛ از طرف دیگر، اگر آقای دهقان استخدام شود ممکن است که شرکت حمایتهای آقای دهقان را از دست بدهد؛ زیرا او یکی از سهامداران اصلی این شرکت به حساب می‌آید.

اگر شما به جای آقای بهرامی بودید چه می‌کردید؟

۴۳

ماجرای استخدام یک معلول

یک سالی بود که از تأسیس سازمان خدمات دولتی الف می گذشت. مدیران شرکت تحصیلات دانشگاهی نداشتند و همه رویه‌ها و مقررات کاری را طبق نظر و سلیقه شخصی خود وضع کرده بودند.

اما مدتی این سازمان از نظر مسائل حقوقی دچار مشکل شد، و در نتیجه تصمیم گرفته شد تا از طریق برگزاری آزمون و مصاحبه تخصصی، یک کارشناس حقوقی مرد را به استخدام درآورد، که به همین منظور اقدام به درج آگهی استخدام در روزنامه‌های کثیرالانتشار کرد.

آزمون برگزار شد و افراد زیادی در این آزمون شرکت کردند، تا بالاخره بعد از تصحیح برگه‌های آزمون، نتایج اعلام شد. از میان ۳۰۰ نفر شرکت‌کننده تنها ۱۰ نفر در آزمون کتبی پذیرفته شدند، و حالا نوبت مصاحبه و آزمون شفاهی بود تا از میان این ۱۰ نفر، یک نفر را به عنوان کارشناس حقوقی در سازمان به استخدام درآورند.

در روز مصاحبه، مدیر متوجه شد که یکی از این ۱۰ نفر برگزیده شده، که رتبه اول آزمون کتبی را کسب کرده، معلول جسمی است. آزمون شفاهی نیز برگزار شد، و داوطلب مذکور به خوبی و با ذکاوت تمام از پس پاسخ به پرسشهای این آزمون برآمد؛ اما مدیر نمی‌خواست چنین کسی به استخدام سازمان درآید. پس به او اعلام شد که ما از استخدام شما معذوریم و این شغل مناسب شما نیست. اما داوطلب مذکور با این جواب قانع نشد و می‌دانست که از پس آزمون به خوبی برآمده، پس به دنبال دلیل عدم استخدامش بود. مدیر گفت، شما به دلیل معلول بودن نمی‌توانید از پس این شغل برآیید.

اما او یک کارشناس حقوق بود و در کارش نیاز به پاهایش نداشت، او به فکرش نیاز داشت، و به دستانش که می‌توانست بنویسد.

طبق مصوبه ششم اردیبهشت ۱۳۸۳، دستگاههای دولتی موظف به استفاده از سه درصد از پرسنل خود از میان معلولان عادی شده‌اند، و در این رابطه سازمان بهزیستی، باید افراد معلول واجد شرایط پست سازمانی خاص را شناسایی و برای استفاده از سهم مذکور به سازمان مربوطه معرفی کند، که اتفاقاً داوطلب مذکور نیز تأیید شده این سازمان بود.

پس این دلیل قانع‌کننده‌ای نبود و تنها یک بهانه بود. داوطلب مذکور برای گرفتن حق خود با تنظیم شکواییه به اداره کار و دیوان عدالت اداری پناه برد، و مدیر که از ماجرا آگاه شد، در ملاقات مجددی که با داوطلب در سازمان مذکور داشت، با عصبانیت و لحن بسیار تندی او را کم‌عقل خطاب کرد، و همین مسئله باعث شد داوطلب در پیگیری شکایتش سمج‌تر شود، و حتی نامه‌ای بلند بالا علیه مدیر آن سازمان بنویسد و آن را به تمام مقامات بالاتر ارائه دهد.

۱. حال، در این قضیه واقعی مقصر کیست؟ آن داوطلب معلول که به دنبال حق خود و زندگی است، و یا آن مدیر که به دنبال منافع سازمان خود است؟

۲. واقعاً چرا آن مدیر از پذیرش این داوطلب معلول خودداری می‌کند؟

۳. با تمام مسائلی که پیش آمده، مدیر باید چکار کند؟

۴. آیا واقعاً رفتار آن داوطلب درست بوده است، و یا باید با روشهای دیگری پیگیر کار خود می‌شد؟

۴۴

انتصاب جدید

خانم شباهنگ کارشناس ارشد پرستاری از اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی، به دلیل ناراحتی کمر و زانو طبق صلاحدید پزشکان از انجام کار زیاد و سنگین منع شده بود، و از طرفی چون نیاز مالی داشت، نمی‌توانست ترک خدمت کند؛ بنابراین دانشگاه تصمیم گرفت او را به مرکز بهداشت منتقل کند. از آنجا که پزشک معالج، ایشان را از بالا و پایین رفتن از پله منع کرده بود، بنابراین مسئولان مرکز بهداشت تصمیم گرفتند، ایشان در یکی از واحدها که در طبقه همکف قرار داشت، مشغول به کار شود، و برای ایشان واحد آمار را در نظر گرفتند. کارشناس مسئول واحد آمار، خانم صدری بود. خانم صدری که تجربه کاری زیادی در زمینه آمار داشت و زحمات زیادی در طی سالیان گذشته متقبل شده بود، از ورود خانم شباهنگ به واحد آمار چندان رضایتی نداشت؛ چون شنیده بود که قرار است برای خانم شباهنگ ابلاغ مسئولیت زده شود. یک ماه از ورود خانم شباهنگ به واحد آمار گذشته بود و سردی روابط خانم شباهنگ و صدری روزبه‌روز بیشتر می‌شد، تا اینکه ابلاغ خانم شباهنگ به عنوان مسئول واحد آمار صادر شد. برای خانم صدری هم ابلاغ زدند که در واحد گسترش انجام وظیفه کند. خانم صدری از این تصمیم مسئولان ناراحت و عصبانی بود، ولی چاره‌ای جز قبول کردن این واقعیت نداشت. قرار شد تغییر و تحول انجام شود و خانم صدری کارهای آمار را برای خانم شباهنگ توضیح دهد و به ایشان تحویل دهد.

از آنجا که خانم صدری دل خوشی از خانم شباهنگ نداشت، برایش خیلی سخت بود که بخواهد فوت و فن کار را به ایشان بیاموزد؛ بنابراین از توضیح دادن طفره می‌رفت و فقط برای رفع تکلیف توضیح مختصری می‌داد و به واحد

گسترش تغییر جا داد. با این برخوردی که با خانم صدری صورت گرفت، او احساس می‌کرد که با زحمات زیادی که در طول سالها خدمت متقبل شده، مورد بی‌مهری دستگاه قرار گرفته است. انگیزه کارکردن در او از بین رفته بود. او می‌گفت: «حداقل اگر کسی را به واحد آمار آورده بودند که کاملاً به مسائل آماری اشراف داشت، خوب بود، اما آنها کسی را آورده‌اند که فقط مدرکش کارشناسی ارشد است و از مسائل آماری هیچ‌گونه اطلاعی ندارد».

واحد آمار پرسنل دیگری نیز داشت که آنها هم دیگر از این وضع خسته شده بودند. چون می‌دیدند که با خانم صدری که آن همه به کارهای آماری اشراف داشت، چگونه برخورد شده بود، و از طرفی خانم شباهنگ نیز چون اطلاعاتی از کارهای آماری نداشت، با سؤالات فراوان آنها را خسته کرده بود. از طرفی مسئولان مرکز هم انتظار داشتند که حالا که مسئولیت واحد آمار از یک نفر کارشناس به یک نفر کارشناس ارشد محول شده است، باید واحد آمار متحول شود و کارها به‌مراتب بهتر از قبل انجام پذیرد. بنابراین، خانم شباهنگ برای اینکه مسئولان را راضی نگه دارد، پرسنل آمار را تحت فشار مضاعف قرار داد. خانم شباهنگ پسر شش ساله خود را نیز سر کار می‌آورد. این کار در حالی صورت می‌گرفت که پرسنل دیگر حق نداشتند بچه خود را به سر کار ببرند، اما چون خانم شباهنگ، همسر آقای دکتر متین بود که در مرکز بهداشت کار می‌کرد، بنابراین کسی به او چیزی نمی‌گفت. شیطنتهای این پسر، پرسنل واحد آمار را حسابی آزار می‌داد، و آنها دیگر تمرکز کافی برای انجام کارهایشان نداشتند.

۱. به نظر شما در قضیه مذکور چه نکات مدیریتی وجود دارد؟

۲. برای پیشگیری و درمان چنین وضعیتی چه راهکارهایی وجود دارد؟

۴۵

برکناری ناگهانی

چند سالی بود که آقای عباسی در یک آزمایشگاه خصوصی کار می‌کرد. در این چند سال، آقای عباسی خوب توانسته بود خود را با شرایط آزمایشگاه وفق دهد و با همکارانش از جمله آقای احمدی رابطه‌ای صمیمانه برقرار کند.

آقای عباسی تمام سعی و تلاش خود را می‌کرد تا استعدادهایش را تا حد امکان به نمایش بگذارد، و زمینه پیشرفت خود را فراهم کند. آقای احمدی نیز در این میان آدمی خوش‌خلق و مهربان به نظر می‌رسید، و در کارها به طور جدی و مشتاقانه با آقای عباسی همکاری می‌کرد. این وضع ادامه داشت تا زمانی که آقای عباسی را به عنوان مسئول آزمایشگاه معرفی کردند. آقای عباسی از اینکه بالاخره توانسته بود پیشرفت کند، واقعاً خوشحال بود. اما در این میان، آقای احمدی خیلی ناراحت و سرخورده به نظر می‌رسید و از همان زمان بود که روابط بین این دو همکار تیره شد. آقای احمدی دیگر تمایلی نداشت که با آقای عباسی همکاری کند، به خصوص که حالا باید دستورات آقای عباسی را اجرا می‌کرد.

آقای عباسی خوشحال از تصدی پست جدید، به طور جدی به انجام وظایفش مشغول بود، تا نشان دهد لیاقت تصدی این پست را داشته است؛ بی‌توجه به اینکه آقای احمدی در چه حال و وضعی است.

آقای عباسی دو سه ماهی در پست جدیدش مشغول به کار بود، تا اینکه یک روز صبح از سوی مقامات بالاتر به آقای عباسی گفتند که او دیگر نمی‌تواند در این پست باشد، و باید به همان پست قبلی برگردد. آنها به او گفتند که در این مدت او برخلاف دستورات آزمایشگاه عمل کرده و حتی اقدام به گرفتن رشوه از بیماران و

دستکاری در جواب آزمایش آنها کرده است. آقای عباسی واقعاً سردرگم بود. او تا به حال حتی یک بند از قوانین آزمایشگاه را هم زیر پا نگذاشته بود، چه برسد به اینکه اقدام به گرفتن رشوه نماید.

۱. چه کسی توانست این دروغها را دربارهٔ او سر هم کند و به مقامات بالا تحویل دهد؟

۲. هدف او از این کارها چه بوده است؟ آیا مقامات بالاتر درست عمل کردند؟

۳. ریشه اصلی مشکل را چه می‌دانید و برای حل آن چه پیشنهاداتی دارید؟

۴۶

مقاومت در مقابل ارتقای همکار

در یکی از سازمانهای خدماتی که خدمات حیاتی به مردم ارائه می کند، و چالشهای زیادی نیز با انبوه قوانین و آیین‌نامه‌ها و همچنین ارباب‌رجوع دارد، فردی به نام آقای سیادت به استخدام قراردادی در می‌آید. آقای سیادت اکنون فردی است ۳۵ ساله و پس از آنکه هفت سال در یک کتابخانه به‌عنوان کارمند به صورت رسمی کار کرده بود و در کار با رایانه نیز مهارت داشت، خود را از آن کتابخانه بازخرید کرد، و به‌عنوان اپراتور در قسمتی که ارباب‌رجوع بسیار زیادی دارد، به استخدام این سازمان خدماتی درآمد، و مشغول به کار شد.

غالب همکاران وی با وجود سابقه کاری بالا، سوادشان کمتر و سنشان بیشتر است، و به لحاظ وجود آیین‌نامه‌های بسیار زیاد و همچنین تنوع مسائلی که ممکن است از سوی ارباب‌رجوع سازمان مطرح شود، با چالشهای فراوانی در آن حوزه کاری مواجهند. ولی آقای سیادت از هوش نسبتاً بالایی برخوردار است، و مهارت ارتباطی قوی با مشتریان و ارباب‌رجوع دارد و خوش‌برخورد و مؤدب است.

آقای سیادت که تا کنون پنج سال سابقه کار دارد، پس از طی چند ماه کار در قسمت اپراتوری، از نظر کیفیت انجام وظیفه و تعهد اخلاقی، به‌عنوان یکی از کارکنان خوب آن واحد تلقی می‌شود. ایشان پس از دو سال خدمت، از طرف مدیر ارشد به‌عنوان مدیر یکی از مناطق دوگانه شهری مطرح می‌شود. لیکن زمزمه این ارتقای جهشی، با مخالفت همکاران وی مواجه می‌شود و قضیه مسکوت می‌ماند. بعد از مدت کوتاهی، آقای سیادت به‌عنوان رئیس یکی از قسمتهای منطقه موصوف، منصوب می‌شود و به لحاظ اینکه نسبت به مدیر منطقه جدیدالورود خود، اطلاعات فنی و آیین‌نامه‌ای بیشتری دارد، از طرف مدیر منطقه حق امضا می گیرد و

به صورت غیررسمی و در غیاب ایشان به‌عنوان قائم مقام مدیر منطقه انجام وظیفه می‌کند. در این مرحله نیز مقاومت سازمانی و مخالفتهای شدیدی در مقابل ایشان ایجاد می‌شود، لیکن راه به جایی نمی‌برد.

پس از سپری شدن مدت کوتاهی، ایشان با همان پست قبلی، به منطقه دیگری منتقل می‌شود، لیکن در این منطقه نیز به علت اینکه مدیر منطقه دو پست سازمانی دارد (معاون امور مناطق با حفظ سمت مدیر منطقه) و به علت مشغله بسیار زیاد در معاونت امور مناطق، آقای سیادت مجدداً به‌عنوان قائم مقام منطقه جدید معرفی می‌شود و عملاً به علت حضور کم معاون، ایشان به طور کاملاً غیررسمی در نقش مدیر منطقه ایفای نقش می‌کند، و درنهایت پس از شش‌ماه کار در منطقه موصوف، آقای سیادت به‌عنوان مدیر منطقه جدید منصوب می‌شود. ذکر این نکته لازم است که در منطقه‌ای که ایشان مدیریت آن را به عهده گرفته بود، چالش بیشتری نسبت به منطقه قبلی وجود داشت و ناکارامدی نیروی انسانی، تراکم نیروی انسانی و ارباب‌رجوع خاص، جزء مشکلات مهم این منطقه بود.

با این همه، ایشان با تلاش و کوششی که داشت، توانست طی مدت یک سال مدیریت، بسیار محترمانه، برخی از کارکنان مازاد خود را به قسمت دیگری در سازمان منتقل کند و قدری به چینش نیروی انسانی بپردازد.

آقای سیادت هم اکنون به‌عنوان یک مدیر موفق مشغول انجام کار است. البته در این مرحله نیز مخالفتهای زیرکانه‌ای از سوی کارکنان وی می‌شد، که تحریم و ابهام اطلاعات از سوی اپراتورهای منطقه از جمله مسائل مورد توجه در این منطقه است.

با توجه به موضوع مطرح شده، به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

۱. علل و ریشه‌های مقاومت کارکنان در ارتقای آقای سیادت چیست؟

۲. برای ایجاد تغییر در نگرش منفی کارکنان به عملکرد افراد کارامدی همچون آقای سیادت چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

۳. چرا اصولاً در سازمانهای دولتی زمینه رشد و ارتقای سریع برای افرادی همچون آقای سیادت فراهم نیست؟

فصل دهم

چالشهای روابط کار در ایران

تعاریف روابط کار

روابط کار مبحثی است که در سازمانهای دولتی و خصوصی اهمیت ویژه‌ای دارد. به طوری که سازمانهای دولتی، شرکتها و کارگاههای وابسته به دولت، و همچنین کارگاهها و کارخانه‌های بخش خصوصی با این مفهوم سر و کار دارند.

از روابط کار تعاریف گوناگونی شده است که به محورهای اصلی برخی تعاریف اشاره می‌شود:

- روابط بین مدیریت و مستخدمان یا میان کارکنان و سازمانی که آنها را استخدام کرده است (مانیراماپا[1] و همکاران، ۱۹۹۲، ص ۴۳۸).
- روابط بین مدیریت و مدیریت‌شونده یا روابط مناسب بین کارفرما و مستخدم (پیلی و جورج[2]، ۱۹۹۷، ص ۶).
- مجموعه‌ای از مقررات، عملیات و توافقات صورت گرفته با استفاده از چانه‌زنی گروهی برای اجتناب یا حل تضادهای سازمانی بین کارفرما و مستخدم.
- ایجاد خط مشیها به منظور بهبود همکاری بین مدیریت و کارکنان، نظارت بر شکایات کارکنان و حداقل نمودن تنشها.
- راهبردهایی برای مدیریت روابط بین سازمان و کارکنانش (بنت[3]، ۱۹۹۷، ص ۳).

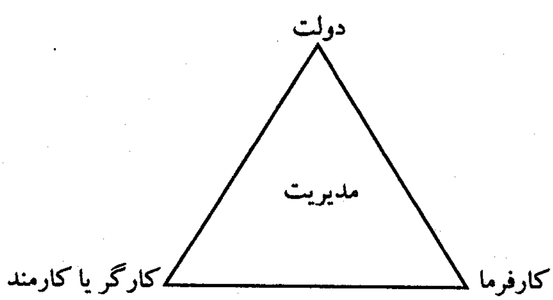
1. Muniramappa
2. Pylee & George
3. Bennett

● روابط کار فرایندی است که از طریق آن مدیریت و کارکنان، شرایط و روابط کاری را شناسایی و تعیین می‌کنند که بر محیط کاری آنها تأثیر خواهد گذاشت. این روابط اغلب به صورت مکتوب و در برخی موارد نیز به صورت شفاهی تعریف می‌شوند (هاجتس و لوتانز[1]، ۲۰۰۳، ص ۵۱۴).

● طبق تعریف «سازمان بین‌المللی کار» (ILO)[2] روابط کار موضوعی است که هم با روابط بین دولت و کارفرمایان و مستخدمان (یا اتحادیه‌های کارگری) و هم روابط بین سازمانهای حرفه‌ای با یکدیگر سر و کار دارد (مانیراماپا و همکاران، ۱۹۹۲، ص ۴۳۸).

عناصر روابط کار و نقش مدیریت دولتی

در یک سازمان تولیدی یا خدماتی، عناصر مختلفی در روابط کار ایفای نقش می‌کنند که با توجه به دیدگاههای صاحب‌نظران مختلف، ارتباط این عناصر را می‌توان در قالب نمودار ۱ـ۱۰ترسیم نمود:



نمودار ۱ـ۱۰ عناصر مختلف روابط کار

کارفرمایان[3] کسانی هستند که سرمایه لازم برای صنعت مورد نظر را فراهم می‌کنند. مستخدمان[4] افرادی هستند که نیروی کار خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و در سازمان کار می‌کنند. دولت به عنوان عنصر نظارتی و تنظیم‌کننده،

1. Hodgetts & Luthans
2. International Labour Office (ILO)
3. employers
4. servants or employees

روابط بین کارفرما و کارگران یا کارمندان را از طریق قوانین و مقررات دولتی تنظیم می‌کند. مدیریت نیز به نمایندگی از طرف کارفرما، برای تحقق اهداف سازمان با حداکثر کارایی و بهره‌وری، مشارکت‌کنندگان در فعالیتهای سازمانی (کارفرما، مستخدم و حتی مشتریان) را از طریق روشهای دموکراتیک هماهنگ می‌سازد (پیلی و جورج، ۱۹۹۷، ص ۳۹).

طبق قانون کار جمهوری اسلامی ایران، کارفرما شخصی حقیقی یا حقوقی است که مستخدم به درخواست و به حساب او در مقابل دریافت دستمزد کار می‌کند. مدیران و مسئولان و به طور عموم تمامی کسانی که عهده‌دار ادارهٔ کارگاه هستند، نمایندهٔ کارفرما محسوب می‌شوند و کارفرما مسئول تمامی تعهداتی است که نمایندگان مذکور در قبال مستخدم به عهده می‌گیرند. مستخدم یا کارگر از نظر این قانون کسی است که به هر عنوان در مقابل دریافت دستمزد اعم از مزد، حقوق، سهم سود و سایر مزایا به درخواست کارفرما کار می‌کند.

مستخدم هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی مفهوم پیدا می‌کند. در بخش خصوصی، مستخدم با عنوان کارگر خطاب می‌شود و دولت جمهوری اسلامی ایران نقش تنظیم کنندگی خود در روابط کار را از طریق «قانون کار» ایفا می‌کند. اما در بخش دولتی ما شاهد دو نوع مستخدم هستیم. دسته‌ای از مستخدمان که بخش اعظم نیروی کار دولت را تشکیل می‌دهند، کارمند نامیده می‌شوند که این کارمندان با توجه به نوع سازمان دولتی یا شرکت دولتی با استفاده از قوانینی همچون قانون استخدام کشوری، مقررات استخدامی نیروهای مسلح و مقررات استخدامی خاص، روابط خود را با کارفرما (دولت) تنظیم می‌کنند. دسته‌ای دیگر نیز به عنوان کارگر در سازمانها و شرکتهای دولتی مشغول به کار هستند، که کارگر نامیده می‌شوند. کارگران در بخش دولتی، همانند کارگران بخش خصوصی تحت شمول قانون کارند.

روابط کار در سازمان به معنی روابط خوب بین کارکنان و کارفرماست. «اعتماد، اعتماد می‌آورد»[1]، پایه‌ای است که روابط کار در سازمان بر اساس آن قالب‌بندی می‌شود. در تمامی فرایند روابط انسانی، بهترین رویکرد برای هر مسئله، القای اعتماد

1. trust begets trust

متقابل بین کارمندان و کارفرمایان یا مدیران است (پیلی و جورج، ۱۹۹۷، ص ۶).

به طور کلی دو نوع تضاد بین کارفرما یا مدیریت با کارگران یا کارکنان به وجود می‌آید که عبارت‌اند از:

۱. تضاد منافع[1]. این نوع تضاد وقتی رخ می‌دهد که گروههای مختلف برای کسب منافع بیشتر از منابع مشخصی با یکدیگر رقابت می‌کنند که درنهایت به چانه‌زنی حقوق و دستمزد، ایجاد شرایط جدید کار، توافقات دست‌جمعی و غیره می‌شود. این نوع تضادها از طریق «مذاکره»[2] حل می‌شود.

۲. تضاد مربوط به احقاق حقوق[3]. این نوع تضاد به علت تخطی یا عدم رعایت شرایط قرارداد کار توسط طرفین (کارفرما یا مستخدم) ایجاد می‌شود. برای حل این نوع تضاد از روش «حکمیت شخص ثالث»[4] استفاده می‌شود (بنت[5]، ۱۹۹۷، ص ۱۰ـ۱۱).

اگر مدیران به دنبال آرامش سازمانی و صنعتی هستند، باید در روابط کاری خود با مستخدمان سازمانی شرایط ذیل را در نظر بگیرند:

- حقوق مکفی،
- شرایط کاری مناسب،
- ساعات کاری معقول،
- تعطیلات،
- حداقل مطلوبیتهای زندگی (پیلی و جورج، ۱۹۹۷، ص ۴).

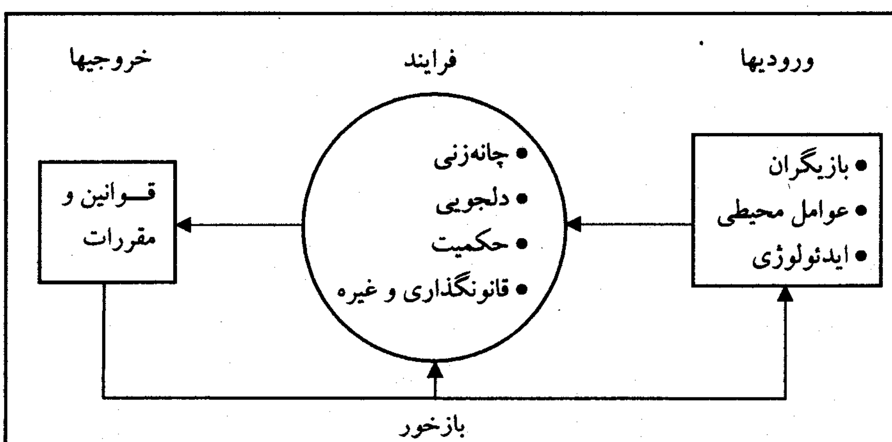
نگرش سیستمی بر روابط کار

نظریه و نگرشهای متعددی به بررسی روابط کار در سازمانها می‌پردازند که یکی از این نظریه‌ها، «نظریه سیستمی»[6] است. نگرش سیستمی، روابط کار را به عنوان سیستم باز می‌نگرد که دایم با محیط اجتماعی وسیع‌تر تعامل برقرار می‌کند و با محیط اجتماعی خود مرزهایی دارد که البته این مرزها به دقت تعریف شده نیستند. نظریه

1. conflicts of interest
2. negotiation
3. conflict of right
4. adjudication
5. Bennett
6. system theory

سیستمی توسط دانلوپ[1] ارائه شد که به روابط کار در قالب فرایند سیستمی توجه دارد (نمودار ۲ـ۱۰).

طبق دیدگاه دانلوپ، بازیگران[2] در سیستم روابط کار، شامل مدیریت یا کارفرما، کارکنان یا نمایندهٔ کارکنان یا اتحادیه‌ها و همچنین دولت و سازمانهای دولتی هستند. بازیگران (دولت) به تدوین قوانین و مقررات و رویه‌های کاری می‌پردازند و کارفرما و مستخدم روی پرداختها، ساعت کار و سایر موضوعات کاری توافق می‌کنند. عوامل محیطی یا زمینه‌ای[3] نیز شامل محیط فناوری (محیطی که بر نیازهای مهارتی، تقاضا برای نیروی کار از سوی مؤسسات و غیره تأثیر می‌گذارد)، محیط بازار (اندازه، ساختار، پویایی بازار و غیره)، قدرت نسبی گروههای اجتماعی و موانعی که کارگران یا مستخدمان از طریق به‌کارگیری اقدامات دست جمعی ایجاد می‌کنند. ایدئولوژیها در این نظریه نیز عبارت است از ایده‌ها، نگرشها و عقایدی که بازیگران را به یکدیگر پیوند می‌دهد و همکاری آنها را برای ایجاد مقررات و اجرای آنها فراهم می‌سازد (بنت، ۱۹۹۷، ص ۸).



نمودار ۲ـ۱۰ نظریه سیستمی روابط کار (هالین‌شید[4] و همکاران، ۱۹۹۹، ص ۲۷).

1. Dunlop
2. actors
3. contexts or environmental factors
4. Hollinshead

روابط کار مناسب، موجبات توسعه و پیشرفت سازمان را از طریق روشهای دموکراتیک (دموکراسی صنعتی و سازمانی)[1]، ثبات و پایداری، تندرستی، خشنودی کارکنان، تأمین امنیت و آرامش صنعتی و سازمانی فراهم می‌سازد (پیلی و جورج، ۱۹۷۷، ص ۴).

دموکراسی صنعتی یا سازمانی نتیجه معاضدت و مشارکت کارفرما، مستخدمان، اتحادیه‌های کارگری و کارفرمایی، حکومت و عموم مردم است که می‌تواند این احساس را در کارکنان سازمان به وجود آورد، که آنها صرفاً دریافت‌کنندهٔ حقوق و مزایا نیستند، بلکه مشارکت‌کنندگانی فعال هستند. در چنین فضایی، کارمندان و کارفرمایان احساس می‌کنند که آنها برای رسیدن به هدف مشترکی در حال کار کردن با یکدیگرند (پیلی و جورج، ۱۹۹۷، ص ۳۷ـ۳۸).

سبکهای مدیریت در روابط کار

مدیریت همیشه به رضایت جمعی کارکنانش نیازمند است. یکی از بهترین رویکردها که سبکهای مختلف مدیریت را در روابط کار دسته‌بندی و تشریح می‌کند، تلاشهایی است که به وسیلهٔ «پارسل[2]» و «سیسون[3]» صورت گرفته است. براساس این رویکرد، سبکهای مدیریت در روابط کار به پنج دسته تقسیم می‌شوند:

۱. سبک سنتی.[4] رویکرد آتش نشانی به روابط کار دارد. در این رویکرد، روابط کار اهمیتی ندارد، مگر آنکه مشکلی ایجاد شود. حقوق پایین، دشمنی با اتحادیه‌ها و اقتدارگرایی، ویژگیهای برجستهٔ این سبک است که معمولاً در کسب و کارهای مالک‌ـ‌مدیر و شرکتهای کوچک از آن استفاده می‌شود.

۲. سبک پدرسالاری.[5] در این سبک، اتحادیه‌ها پدیده‌ای غیرضروری هستند، چرا که به آگاه کردن کارکنان می‌پردازند. پرداختهای بالا، تمرکز بر تشویق

1. industrial or organizational democracy
2. Purcell
3. Sisson
4. traditional style
5. paternalist

و ترغیب کارکنان از جمله اهداف سازمانهایی است که مدیران آن سبک پدرسالاری دارند.

۳. **سبک مشاوره‌ای.**[1] اتحادیه‌ها در این سبک به رسمیت شناخته می‌شوند و به مشارکت دعوت می‌شوند. تأکید بر روابط طرفینی، گرایش به حل مسئله و رویکرد غیررسمی به روابط کار، از جمله ویژگیهای این سبک است.

۴. **سبک قانونگرا.**[2] این سبک مشابه سبک مشاوره‌ای است، اما بر توافقات و قراردادهای رسمی برای تنظیم روابط بین کارمند و کارفرما تأکید می‌کند.

۵. **سبک فرصت‌گرایانه.**[3] سازمانها و شرکتهای بزرگ، مسئولیت روابط کار را به واحدهای فرعی محول می‌کنند. در این سبک، رویکرد یکسانی برای تمامی واحدهای سازمانی وجود ندارد و هر واحد سازمانی متناسب با مقتضیات سازمانی خود به تنظیم روابط کار اقدام می‌کند (تورینگتون[4] و هال[5]، ۱۹۹۸، ص ۵۰۹ـ۵۱۰).

1. consultative style
2. constitutional style
3. opportunistic style
4. Torrington
5. Hall

۴۷

حق سنوات کارگر

آقای صفایی مدیر تولید یک شرکت سازنده مصالح ساختمانی است. آقای صفایی به دلیل نیاز نداشتن به یکی از کارگران دایمی شرکت در بخش تولید که پانزده سال سابقه کار دارد، نامه‌ای به کارگزینی شرکت می‌نویسد و عنوان می‌سازد که دیگر به آقای نوبخت در بخش تولید نیاز نداریم.

کارگزینی شرکت نامه‌ای به آقای نوبخت با این مضمون ارسال می کند که با توجه به نظر مدیر تولید، دیگر به خدمت شما در بخش تولید نیاز نیست، پس به حسابداری شرکت مراجعه فرمایید و حقوق خود را دریافت کنید. آقای نوبخت هم طبق این نامه به حسابداری مراجعه می کند. آقای رجبی حسابدار شرکت، اظهارمی‌دارد که شما حقوق آبان‌ماه و ۲۵ ساعت اضافه‌کار طلب دارید، که اینها را تماماً محاسبه کرده‌ام و چک آن را کشیده‌ام. آقای رجبی، چک را به همراه فرمی که ضمیمه آن است، به آقای نوبخت می‌دهد و از ایشان می‌خواهد که در مقابل دریافت چک، پایین آن را امضا کند.

آقای نوبخت که سوادی در حد پنجم ابتدایی دارد، فرم را امضا می کند و انگشت می‌زند. در این زمان آقای رجبی اظهار می‌دارد که من وقتی موضوع را شنیدم، حقوق شما را محاسبه کردم، ولی چون با شما رابطه‌ای صمیمی دارم، با مدیر قسمت فروش آقای احمدزاده تماس گرفتم و گفتم که در صورت امکان شما را در قسمت فروش به عنوان نیروی خود بپذیرد، و ایشان هم موافقت کرد.

آقای نوبخت با شنیدن این موضوع خیلی خوشحال شد و از آقای رجبی تشکر نمود. آقای نوبخت به بانک مراجعه کرد و مبلغ چک را دریافت نمود، و از فردا هم در قسمت فروش مشغول به کار شد.

پس از سه سال، به علت اجرای سیاست تعدیل نیرو، آقای نوبخت از شرکت جدا شد. اما بعد از چند روز از جدایی، توسط همکارانش مطلع شد که باید مبلغی با عنوان حق سنوات دریافت می‌کرده، که به او پرداخت نشده است. بنابراین، به شرکت مراجعه می‌کند، ولی به او پاسخ می‌دهند که او در پرونده‌اش سه سال سابقه کار دارد و مبلغش هم به او پرداخت شده است. در برابر اعتراض آقای نوبخت، برخورد مناسبی با او نمی‌شود؛ درنتیجه او از شرکت به اداره کار شکایت می‌کند.

پس از بررسی مأموران اداره کار مشخص می‌شود که آقای صفایی با کمک حسابدار شرکت، در زمان جابه‌جایی آقای نوبخت در شرکت، از کم‌سوادی وی سوءاستفاده کرده و امضایی که از او گرفته‌اند، به معنی این بوده است که او حق سنوات این سالها را از شرکت دریافت کرده، از این رو او نمی‌تواند هیچ ادعایی در مورد پانزده سال سابقه کاری خود در شرکت داشته باشد.

بررسیهای بعدی همچنین نشان داد که آقای صفایی و آقای رجبی بعد از امحای سابقهٔ پانزده سالهٔ آقای نوبخت، حق سنوات او را بین خود تقسیم کرده‌اند.

۱. حال با توجه به نکات این قضیه، ریشه‌های اصلی مشکل را در چه می‌دانید؟

۲. نقش نهادهای دولتی را که تنظیم‌کننده روابط کارگر- کارفرما هستند چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۳. برای جلوگیری از تکرار چنین رویدادهای ناگواری که ناشی از کم سوادی و بی‌اطلاعی کارگر از حقوق خود است، چه اقداماتی را پیشنهاد می‌کنید؟

۴۸

کارمند پیمانی

آقای کریمی ۲۶ ساله با مدرک تحصیلی دیپلم برق بعد از یکسال پیگیری برای یافتن شغل مناسب، بالاخره از طریق روزنامه محلی متوجه می‌شود که دانشگاه شهرشان به ۶ نفر دیپلمه برای استخدام در قسمتهای مختلف نیازمند است. حدود ۱۰۰۰ نفر برای این مشاغل ثبت‌نام کرده بودند، که قرار بود با آزمون و مصاحبه ۶ نفر انتخاب شود، که در نهایت پس از طی مراحل مختلف، آقای کریمی به همراه ۵ نفر دیگر به استخدام دانشگاه درمی‌آیند. بعد از استخدام به آنها وعده داده شده بود که پس از دو سال کار به صورت پیمانی، آنها را به استخدام رسمی دانشگاه درخواهند آورد. آقای کریمی به عنوان مسئول امور فرهنگی مشغول به کار شد، در حالی که به کارهای فنی علاقه زیادتری داشت. با این حال، کارش را با جدیت تمام انجام می‌داد، با همکارانش رابطه خوب و صمیمانه‌ای داشت، همه از کار وی راضی بودند، و با توجه به اینکه در کارهای فنی نیز مهارت داشت، از وی تقاضای همکاری در زمینه اجرای مراسم و جشنهای دانشگاه را می‌کردند. وقتی یکی از استادان آزمایشگاه متوجه علاقه و توانایی فنی وی شد، از مسئول کارگزینی خواست تا زمینه تغییر پست وی از مسئول امور فرهنگی به مسئول فنی آزمایشگاه را فراهم کند، که با این درخواست موافقت شد و آقای کریمی مسئول فنی آزمایشگاه شد. همه از آقای کریمی به عنوان کارمندی وظیفه‌شناس و نمونه یاد می‌کردند. آقای کریمی قصد داشت بعد از اینکه از سوی دانشگاه رسمی شد، ازدواج کند. چند ماهی بیشتر به تحقق وعده‌های مسئولان دانشگاه نمانده بود، که روزی از واحد کارگزینی برای آقای کریمی و ۵ نفر از همکاران وی که با هم استخدام شده بودند، نامه‌ای ارسال شد مبنی بر اینکه با توجه به بخشنامه معاونت وزارت متبوع به تمامی

دانشگاهها، نیروهایی که بدون مجوز به استخدام دانشگاه درآمده‌اند، باید در اسرع وقت تسویه حساب کنند و در صورت لزوم و با گرفتن مجوز از طریق آزمونهای بعدی به استخدام درآیند. در این نامه از آنها خواسته شده بود که برای تسویه حساب به کارگزینی مراجعه کنند. آقای کریمی و همکارانش پس از پرس‌وجوهای زیاد و مراجعه به ریاست کارگزینی و ریاست دانشگاه متوجه شدند، این دانشگاه از جمله دانشگاههایی است که برای کسب امتیاز، اقدام به تأمین نیرو بدون کسب مجوز کرده و قصد داشته بعد از رسمی شدن آنها، مجوز استخدام را به نحوی دریافت کند؛ اما در این بین، معاون وزارتخانه تغییر کرده بود و وقتی متوجه این قضیه می‌شود که برخی دانشگاهها بدون مجوز اقدام به استخدام نیروهای مازاد می‌کنند، سریعاً بخشنامه‌ای مبنی بر اخراج این‌گونه نیروها صادر می‌کند.

آقای کریمی و همکارانش از ریاست دانشگاه می‌خواهند که مشکلی را که خود دانشگاه عامل آن بوده است به گونه‌ای حل کند و یا حداقل اجازه کار تا پایان زمان قرارداد پیمانی به آنها داده شود. ولی ریاست کارگزینی آنها را متهم به دست‌بردن در قرارداد می‌کند و از آنها می‌خواهد که از شکایت و پیگیری قضیه دست بکشند، وگرنه برای استخدام آنها در جاهای دیگر نیز مشکل ایجاد خواهد شد. آقای کریمی با شنیدن این حرفها و اتهاماتی که به وی زده می‌شود، در گرفتن حق خود مصمم‌تر می‌شود و از همکارانش که مشکل او را داشتند، می‌خواهد که وی را همراهی کنند. ولی عده‌ای از آنها به علت اینکه متأهل بودند، یا در این فاصله متأهل شده بودند و از عواقب کار وحشت داشتند، از پیگیری قضیه منصرف می‌شوند و با دانشگاه تسویه حساب می‌کنند. اما برای آقای کریمی قابل تحمل نبود که پس از حدود دو سال زحمت و تلاش صادقانه با چنین برخوردی از سوی دانشگاه مواجه شود.

ابتدا برای طرح شکایت به اداره کار مراجعه کرد، ولی در آنجا به وی گفتند که اداره کار صلاحیت رسیدگی به امور دانشگاه را ندارد. پس از آنجا به شورای حل اختلاف استان رفت تا اعتراض خود را نسبت به اداره کار بیان کند، که آنها نیز حرفهای اداره کار را تأیید کردند. آقای کریمی به دیوان عدالت اداری مراجعه

کرد، که از سوی آنها نیز با همان جواب مواجه شد، و اکنون دو سال از این ماجرا می‌گذرد و او به مراجع و ادارات مختلفی مراجعه کرده و یا نامه نوشته (شورای اسلامی شهرستان، کمیسیون قضایی مجلس، شورای عالی انقلاب فرهنگی و دادگاه عمومی و ...) اما از سوی هیچ‌یک از مراجع فوق پاسخ قانع‌کننده‌ای دریافت نکرده است. این در حالی است که همه آنها به غیراخلاقی بودن کار ریاست دانشگاه اذعان دارند، ولی بیان می‌کنند که صلاحیت رسیدگی به این کار را ندارند و از وی می‌خواهند که از ادامه این کار منصرف شود، چرا که گرهی از مشکل وی باز نخواهد شد.

۱. با توجه به نکات بیان شده در این قضیه، مقصر اصلی کیست؟

۲. آیا واقعاً مرجعی برای رسیدگی به شکایت آقای کریمی وجود ندارد؟

۳. با توجه به چنین رخدادهایی، آیا می‌توان انتظار داشت که در کارکنان پیمانی که مرجع حمایت‌کننده و تضمینی برای امنیت شغلی آنها وجود ندارد، تعهد و انگیزه کاری بالا باشد؟

۴. چه راهکارهایی را برای بهبود روابط کار در چنین شرایطی ارائه می‌کنید؟

۴۹

مشکلات بخشنامه جدید

اداره کار و امور اجتماعی، حقوق پایه کارگران را در سال ۱۳۸۵ در حدود ۵۰ درصد افزایش داده است. کارخانه یخچال‌سازی میهن که بخش اعظم کارکنان آن کارگرند توانایی پرداخت این حقوق را به کارگران ندارد، و نمی‌تواند حقوق پایه آنها را تا این حد افزایش دهد. از این رو، باید قرارداد تعدادی از کارگران این کارخانه را برای سال جدید لغو کند، تا تعداد کل کارگران کاهش یابد و کارخانه بتواند حقوق مابقی کارگران را پرداخت کند. از طرف دیگر، کارگران برای تمدید قرارداد، با افزایش حقوقی بین ۱۵ تا ۲۰ درصد نیز راضی هستند. این در حالی است که بستن قراردادی با این شکل، غیر قانونی است و حق اعتراض را نیز برای کارگران در آینده محفوظ نگه می‌دارد. از سوی دیگر، اخراج کارگران بدون دلیل از کارخانه امری غیر اخلاقی نیز تلقی می‌شود و موقعیت کارگران در مقایسه با هم نیز تقریباً در یک سطح قرار دارد و نمی‌توان تعدادی از آنها را برای اخراج انتخاب کرد.

در چنین شرایطی تصمیم‌گیری برای مدیرعامل امری مشکل می‌شود و او را دچار نوعی سردرگمی و فشار روحی می‌کند. کارگران نیز اظهار می‌دارند که حتی با افزایش اندک حقوق، راضی هستند و مایل به ادامه کار در کارخانه‌اند، و به هیچ قیمتی حاضر نیستند کار خود را از دست بدهند. با وجود این، مدیرعامل به کارگران خود اعتماد کافی ندارد، و نمی‌تواند از شکایت نکردن آنها در آینده مطمئن باشد.

با توجه به اطلاعاتی که در این قضیه منعکس شده است، شما به عنوان تحلیل‌گر مسائل مدیریت دولتی به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

۱. اقدام وزارت کار و امور اجتماعی را که منجر به نارضایتی طرفین ذی‌نفع

(کارگر و کارفرما) شده است چگونه تحلیل می‌کنید؟

۲. به نظر شما وزارت کار و امور اجتماعی به عنوان نهاد دولتی چگونه باید نقش تنظیم کنندگی روابط کار را ایفا کند؟

۳. نقش و جایگاه اتحادیه‌های کارگری و کارفرمایی را در چنین شرایطی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۴. با توجه به مشکل به وجود آمده، اگر شما جای مدیرعامل بودید، چه می‌کردید؟

۵۰

نقض قانون کار

کلینیک دندانپزشکی شبانه‌روزی شاهد با هفت سال سابقه تأسیس، یکی از مجهزترین و بهترین مراکز درمانی شهر است. این کلینیک هفت سال قبل با سرمایه اندک، ساختمانی کوچک و پرسنلی محدود، کار خود را آغاز کرد و در مدت زمانی کوتاه به واسطه مدیریت شایسته آقای سعیدی که مدیریت امور داخلی کلینیک را عهده‌دار بود، پیشرفت زیادی کرد. آقای سعیدی در همان ابتدای کار، پرسنل خود را به دقت انتخاب کرد و آنها را تحت تعلیم و تربیت قرار داد تا از هر لحاظ کارمندانی نمونه به شمار آیند.

آقای سعیدی مدیر جوان و موفقی بود، و به همان اندازه که در امور کاری کارمندان دقیق و سخت‌گیر بود در امور رفاهی آنها نیز احساس مسئولیت می‌کرد و بعد از چندماه کار، پرسنل را بیمه کرد.

رابطه صمیمی آقای سعیدی با پرسنل و اینکه احساس اطمینان داشتند از اینکه مدیرشان نسبت به امور رفاهی آنها حساس است، باعث شد آنها پرسنلی متعهد و سخت‌کوش باشند.

آقای سعیدی طی اختلافی که با مقامات مافوق خود پیدا کرد، بعد از سه سال آنجا را ترک کرد و سپس دکتر مروت که از سهامداران اصلی آنجا به شمار می‌رفت، مسئولیت امور داخلی کلینیک را عهده‌دار شد.

او پزشکی با سابقه بود که به علت مشغله کاری، حضورش در کلینیک بسیار کمتر از آقای سعیدی بود. به تدریج از شور و علاقه کارمندان و آن احساس مالکیت قبلی که نسبت به کلینیک داشتند، کاسته شد. اما این امر به دلیل حجم بالای بیمار و درآمد خوب کلینیک، خیلی محسوس نبود.

اکثر کارمندان کلینیک بیمه شده بودند و هر ماه بابت حق بیمه مقداری از حقوقشان کسر می‌شد، اما هیچ‌گونه سنواتی به آنها تعلق نمی‌گرفت، و دکتر مروت بابت پرداخت آنها کوتاهی می‌کرد.

چند سال گذشت و هیچ‌یک از پرسنل نسبت به این وضعیت اعتراضی نکرد. دکتر مروت با مشاهده چند مورد اختلاف و درگیری بین کارمندان و مدیریت، به جای ریشه‌یابی این مشکلات، چند تن از کارمندان را اخراج کرد. دو نفر از آنها با انجام شکایت و پیگیری توانستند حق و حقوق پرداخت نشده خود را طی این سالها به طور کامل دریافت کنند.

دکتر مروت متوجه شد، در صورتی که بخواهد عذر هر یک از پرسنل را بخواهد، باید سنوات آنها را کامل پرداخت کند و این امر برای دکتر مروت و دیگر سهامداران خوشایند نبود. چرا که پرداخت همه حقوق و سنوات به کارمندان، فشار مالی زیادی به کلینیک وارد می‌کرد؛ چون اکثر کارمندان از جمله کسانی بودند که از همان ابتدای تأسیس کلینیک مشغول به کار و پس از چند ماهی بیمه شده بودند. بنابراین دکتر مروت تصمیم گرفت تا با پرداخت مبلغی بسیار ناچیز در مقایسه با حق واقعی آنها، از پرسنل امضا بگیرد که تمامی حق و حقوق خود را به صورت کامل دریافت نموده‌اند. کارمندان ابتدا از قبول این مسئله سر باز زدند، اما دکتر مروت آنها را تهدید کرد که در صورت عدم امضا، کارشان را از دست می‌دهند و نیروهای جدیدی که در طی چند ماه گذشته تحت تعلیم قرار گرفته‌اند، جانشین آنها خواهند شد.

اکثر کارمندان به دلیل وابستگی به حقوق و محیط کار و دوستانشان که در طی مدتی طولانی ایجاد شده بود، و با ترس از اینکه پیگیری قانونی و دریافت حق و حقوق ممکن بود طی مراحل سخت و طولانی انجام شود، قبول کردند برگه را امضا کنند.

کارمندان جدید با دریافت حقوقی کمتر به تدریج مشغول کار شدند و بیمه نیز نشدند. اضافه‌کاری پرسنل گذشته حذف شد و شیفتهای اضافه به پرسنل جدید داده شد.

عدم انگیزه و عدم احساس امنیت شغلی و یکی دو مورد درگیری و اختلاف، و به دنبال آن اخراج و شکایت، از جمله مشکلاتی است که دکتر مروت را بسیار آشفته ساخته است.

۱. به نظر شما رفتن مدیری چون آقای سعیدی تا چه اندازه در ایجاد مشکلات بعدی مؤثر بود و چرا؟

۲. به نظر شما دکتر مروت به جای راه حلی که انتخاب کرد، چه می‌توانست انجام دهد؟

۳. شما اگر جای دکتر مروت بودید برای بازگرداندن انگیزه به کارمندان چه می‌کردید؟

۴. با توجه به نقش دولت در تنظیم روابط بین کارکنان و کارفرما، چرا کارکنان باید نسبت به ایفای نقش مؤثر نهادهای دولتی در اختلافهای کارمند و کارفرما شک و تردید داشته باشند؟

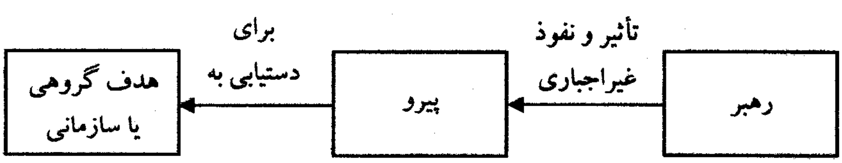
فصل یازدهم

مباحث ویژه در سبک رهبری مدیران

فرایند رهبری

در مورد تعریف «رهبری[1]» صاحب‌نظران مدیریت نظرهای متعددی ارائه کرده‌اند. به زعم «استاگدیل[2]» یکی ازجمله نظریه‌پردازان رهبری و مدیریت، تقریباً به تعداد افرادی که در مورد رهبری اظهار نظر کرده‌اند، برای رهبری تعریف وجود دارد. در تعاریف از رهبری، به نظر می‌رسد که تقریباً تمامی صاحب‌نظران، رهبری را فرایند نفوذ یک فرد یا یک گروه بر فرد دیگر می‌دانند. اختلاف نظر دانشمندان مدیریت پیرامون رهبری ناشی از دو عامل عمده است: اول آنکه آیا رهبری باید فرایندی غیر اجباری باشد؟ و ثانیاً آیا رهبری با مدیریت متفاوت است؟ (رابینز[3]، ۱۹۹۶، ص ۴۱۲).

رهبری فرایندی است که در آن یک فرد برای دستیابی به اهداف تعریف شده گروه یا اهداف سازمانی بر اعضای گروه تأثیر می‌گذارد. این فرایند را می‌توان در قالب نمودار زیر نشان داد:



نمودار ۱ـ۱۱ فرایند رهبری (گرینبرگ و بارون[4]، ۲۰۰۰، ص ۴۴۵)

---

1. leadership
2. R. M. Stogdill
3. Robbins
4. Greenberg & Borron

با توجه به فرایند مذکور اولاً، رهبری، نفوذ از طریق قدرت شخصی است و نه قدرت اجبار و قانون؛ ثانیاً، تأثیرگذاری رهبری هدف‌مدار است، و ثالثاً، رهبری نیازمند پیروان است؛ پیروانی که ممکن است متقابلاً بر رهبر تأثیرگذار باشند (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰، ص ۴۴۵-۴۴۶).

به طور کلی، می‌توان گفت که رهبری عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران برای دستیابی به اهداف. بر اساس این تعریف، رهبری مترادف با نفوذ است. فرایند رهبری و نفوذ، سلسله‌مراتب سازمانی نمی‌شناسد و شاید مهم‌ترین تفاوتهای رهبری و مدیریت نیز در همین نکته نهفته باشد چرا که مدیریت مبتنی بر سلسله‌مراتب سازمانی است که همواره زیردست دستورات مافوق را دریافت می‌کند و گزارش عملکرد خود را به وی ابلاغ می‌کند، اما رهبری در سلسله مراتب سازمانی نمی‌گنجد. چه بسا که ممکن است یک زیردست با توجه به ویژگیهای فردی و تواناییهایی که دارد، بتواند در مافوق خود نفوذ کند و وی را تحت تأثیر قرار دهد.

نوع‌شناسی نظریه‌های رهبری

آرتور جاگو[1] در سال ۱۹۸۲ یک نوع‌شناسی[2] از نظریه‌های رهبری ارائه کرد و تمامی نظریه‌های رهبری را به چهار نوع مختلف تقسیم کرد:

جدول ۱-۱۱ نوع‌شناسی نظریه‌های رهبری

موقعیت / ویژگی رهبری	عام	اقتضایی
صفات مشخصه	نوع اول	نوع سوم
رفتارها	نوع دوم	نوع چهارم

این جدول دو بعد دارد: بعد اول نظریه‌ها را با توجه به صفات مشخصه رهبران و رفتارهای آنان بررسی می‌کند و بعد دیگر، به نظریه‌های رهبری با توجه به اینکه

1. A. Gago
2. typology

نظریه برای موقعیتهای عام یا شرایط خاص کاربرد داشته باشد، توجه می‌کنند، که البته نظریه‌های رهبری برای شرایط خاص را که از سال ۱۹۴۸ میلادی به بعد مطرح شدند، تحت عنوان نظریه اقتضایی رهبری می‌شناسند (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۲۷۵-۲۸۳).

الف) نظریه‌های نوع اول. این نظریه‌ها اولین تلاشها برای درک رهبری‌اند و می‌کوشند تا صفات مشخصه یا ذاتی را به رهبران نسبت دهند، بدون اینکه به شرایط یا موقعیت و تأثیر این صفات یا سبک بر پیروان توجه داشته باشند نظریه‌های نوع اول بر صفات فیزیکی، شخصی و تواناییهای رهبران تمرکز دارند. اخیراً نظریه‌هایی از همین نوع طرح شده‌اند که توجه خود را بر تفاوت رهبران، مدیران و رهبر کریزماتیک معطوف ساخته‌اند. کاربردهای نظریه‌های نوع اول برای موارد انتخاب رهبران مناسب‌تر است تا موارد بهبود آموزش رهبران.

ب) نظریه‌های نوع دوم. نظریه‌های نوع دوم بر اقدامات و رفتارهای رهبران تمرکز دارد و اغلب از دیدگاه پیروان مورد بررسی قرار می‌گیرد. نظریه‌های نوع اول و دوم عمدتاً بر رهبران تأکید دارند، اگر چه نظریه‌های نوع دوم در بعضی موارد، به توصیف رهبران از دید پیروان توجه دارند این نظریه‌ها، به ویژگیهای خود پیروان توجه ندارند، و همچنین موقعیت رهبران را برای درک فرایند رهبری در نظر نمی‌گیرند.

ج) نظریه‌های نوع سوم. نظریه‌های نوع سوم به شناسایی موقعیتی که رهبران با صفات مشخصهٔ خاصی مؤثر هستند، می‌پردازند. نظریه‌های نوع سوم رهبران را مطابق صفات مشخصه ویژه‌ای که در نوع اول نیز بدان اشاره شد، طبقه‌بندی می‌کنند. این نوع نظریه‌ها را نظریه‌های اقتضایی می‌گویند. این نظریه‌ها تمرکز دو سویه دارند: رهبر و موقعیتی که رهبران کار می‌کنند. توجه اصلی نظریه‌های نوع سوم بر این است که صفات مشخصه رهبران چگونه با عوامل وضعی تعامل دارند، تا اثربخشی تیم را مشخص سازند. نظریه اقتضایی فیدلر[1] یک نظریه رهبری از نوع سوم است.

د) نظریه‌های نوع چهارم. نظریه‌های نوع چهارم به دنبال شناسایی رفتارهای خاص رهبری هستند که در موقعیتهای خاص رهبری مؤثرند. تعدادی از رفتارهای رهبر در نظریه‌های نوع چهارم ارزیابی می‌شوند. همانند نظریه‌های نوع سوم، اینها نیز

1. Fred Fiedler

به نظریه‌های اقتضایی توجه دارند، ولی توجه اصلی در نظریه‌های نوع چهارم بر مقتضیات رفتاری رهبر است که از نظر پیروان عملکرد مؤثری را به بار می‌آورد. نظریه مسیر ـ هدف[۱] رابرت هوس[۲]، نظریه تصمیم‌گیری تجویزی[۳] «جاگو، یتون و وروم»[۴] و الگوی رهبری وضعی[۵] هرسی و بلانچارد[۶] از جمله نظریه‌های نوع چهارم هستند.[۷]

«سبک رهبری»[۸] عبارت است از الگوهای رفتاری دایمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران از آن استفاده می‌کنند و افراد آن را درک می‌کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۸، ص ۱۴۶).

در جدول ۲ـ۱۱ الگوهای رفتاری رهبران اثربخش در مقایسه با رهبران غیراثربخش بیان شده است:

جدول ۲ـ۱۱ مقایسه الگوهای رفتاری رهبران اثربخش و غیر اثربخش (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۱۸۰)

الگوهای رفتاری رهبران اثربخش	الگوهای رفتاری رهبران غیر اثربخش
• محول نمودن وظایف خاص به اعضای گروه • به کارکنان می‌گویند که آنها عملکرد خوبی داشته‌اند. • تعیین اهداف خاص برای گروه • به دیگران اجازه می‌دهند که تصمیم‌گیری کنند. • تلاش می‌کنند تا گروه به عنوان یک تیم واقعی عمل کند. • حفظ استانداردهای مشخص برای عملکرد	• به کارکنان می‌گویند که عملکرد ضعیفی دارند. • اصرار بر اینکه به روش خودشان عمل کنند. • انجام دادن کارها بدون اینکه به‌خوبی تبیین شده باشند. • بیم داشتن از ارائه پیشنهادها از سوی اعضا • تغییر دادن برنامه‌ها به صورت مستمر • طوری عمل می‌کنند که افراد را در جزئیات کار غرق می‌کنند.

---

1. path goal theory
2. Robert House
3. normative decision theory
4. Jago, Yetton, Vroom
5. situational leadership
6. Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard

۷. برای کسب اطلاعات بیشتر در خصوص نظریه‌های رهبری به فصل یازدهم به منبع ذیل مراجعه نمایید:

ـ سیدمحمد مقیمی (۱۳۸۴)، *سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی*، تهران: انتشارات ترمه.

8. leadership style

۵۱

بحران در دانشگاه

از سال ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۴ در یکی از دانشگاههای کشور در رشته کارشناسی مدیریت دولتی مشغول به تحصیل بودم. این مرکز آموزش عالی، دانشگاهی است با سیستمی دیوان‌سالار و ضابطه‌مند، و بسیار متمرکز؛ به طوری که کوچک‌ترین تغییرات در ساختار یا افراد، روندی بسیار طولانی و پیچیده را طی می کند که این امر خود موجب مشکلات بسیاری در این نظام شده است. در طی این چهار سال تحصیل، بنا به دلایلی دو بار رئیس دانشگاه عوض شد. از سال ۱۳۸۲ آقای دکتر جمشیدی پس از چندین سال ریاست که تقریباً با آرامش سپری شده بود، طی حکمی به سمتی بالاتر ارتقا یافت. با رفتن ایشان، پست ریاست برای مدتی خالی ماند، و بعد از کشمکشهای فراوان، بالاخره خانم جوانی به نام دکتر ظفری که تخصص ایشان ریاضیات بود، به سمت ریاست دانشگاه منصوب شد. ایشان تازه دو سال بود که مدرک دکترای خود را گرفته بود و تا قبل از آن تقریباً هیچ گونه مسئولیت دانشگاهی نداشت، و از نظر ویژگی شخصیتی، فردی بسیار نرم‌خو و خوش‌برخورد بود. طی مصاحبه‌ای که با ایشان از طریق نشریه انجمن علمی مدیریت داشتم، ایشان فقط خود را یک معلم می‌دانست و می گفت آمده‌ام تا یک تجربه تازه در زندگی داشته باشم، و چیز جدیدی یاد بگیرم. طی آن مصاحبه متوجه شدم که با توجه به عدم تجربه در پستهای مدیریتی، هیچ گونه آموزش و حتی مطالعه‌ای هم در این زمینه نداشته است.

ایشان با آمدن خود، تقریباً مسئولان قبلی را در پستهای خود ابقا کرد و به خود می‌بالید که من بالهای پرواز قدرتمندی دارم. اما به علت عدم تجربه و تخصص، بسیار دیده می‌شد که مجری اوامر زیردستیهاست و شدیداً تحت تأثیر معاونان خود است. به طوری که هیچ یک از معاونان و کارمندان توجه زیادی به او نمی کردند، و

هر کسی کار خود را انجام می‌داد. در مدت تصدی پست ریاست خانم دکتر ظفری، گروهها و تشکلها و انجمنهای علمی و انجمن اسلامی شروع به فعالیت کردند، و همگی منتظر فرصتی برای ابراز وجود خود بودند. به علت بی‌تدبیری و بی‌تجربگی رئیس دانشگاه، چندین بار از سوی دانشجویان برای مطالبات صنفی و تحصیلی تحصن برگزار شد، و به دلایل مختلف، هر بار به نوعی موضوع فیصله می‌یافت و بسیار ساده و سرسری از کنار آن می‌گذشتند، تا اینکه ایشان در سال ۱۳۸۳ مجبور به استعفا شد. بعد از ایشان، حدود دو یا سه ماه دانشگاه سرپرست نداشت، و بعد از مدتی طولانی فردی به نام آقای دکتر مسعودی که دکترای شیمی داشت، به سمت ریاست دانشگاه منصوب شد. ایشان پیش از این، مسئول کمیته انضباطی یکی از دانشگاهها بود، و روحیه‌ای بسیار نظامی داشت. به علت مسائل گذشته و قدرت گرفتن تشکلها، در بدو ورود ایشان، انجمن اسلامی دانشگاه تحصنی بزرگ را در صحن حیاط دانشگاه بر پا کرد. رئیس با آمدن به دانشگاه مستقیماً به اتاق خود رفت، در حالی که دانشجویان مدام شعار می‌دادند و از او می‌خواستند تا به سؤالات آنها پاسخ دهد، بالاخره حدود ظهر از اتاق خود بیرون آمد و بدون هیچ مقدمه‌ای و بدون اینکه تحقیقی در مورد کم و کیف جریان داشته باشد، شروع به سخنرانی کرد و با لحنی بسیار تند و تهدیدآمیز دانشجویان متحصن را شورشی خواند، و آنها را تهدید کرد که اگر پراکنده نشوند، چنین و چنان می‌کند. در این هنگام، تحصن تقریباً آرام و ساده دانشجویان، به تشنجی بزرگ تبدیل شد و بحران سراسر دانشگاه را فراگرفت.

حال، با توجه به آنچه پیش آمده بود

۱. به نظر شما چه زمینه‌هایی باعث چنین تحصنی شده بود؟

۲. سبک مدیریت دکتر ظفری و دکتر مسعودی را با توجه به محیط دانشگاه چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۳. مدیران قبلی چگونه می‌توانستند مانع از این تحصنها شوند؟

۴. چه ضعفهایی باعث شده بود که کار بدین‌جا بکشد؟

۵. رئیس جدید دانشگاه چگونه باید با دانشجویان رفتار می‌کرد تا به سادگی بتواند مسئله را حل کند؟

۵۲

تخلف همکار

آقای غیاثی کارمند یکی از شعب روستایی بانک در استان (حوزه عمل سرویس‌دهی شعب ده روستا) در دایره اعتبارات و تسهیلات شعبه فعالیت می‌کرد، و تخصص او در بخش زراعت و دام و طیور بود. به‌گونه‌ای که تسهیلات پرداختی شعبه را از لحاظ هزینه و برآورد اعتبار ارزیابی می‌کرد و گزارش لازم را به شعبه ارائه می‌کرد. او فردی مرموز و کم‌حرف و اصطلاحاً تودار بود، و مسئول شعبه از نحوه برخورد و ارتباطات نامبرده با مشتریان مشکوک بود. چرا که او با مشتریان ارتباط غیر بانکی داشت، و غیبت مکرر ایشان را بارها به سرپرستی استان و واحد حراست گزارش کرده بود. آقای غیاثی بارها با بهانه‌های مختلف بیماری غیبت می‌کرد، و بیماری خود و خانواده‌اش را مستمسک قرار داده و با ارائه برگه گواهی پزشک (استعلاجی) موضوع غیبت خود را به نوعی فیصله می‌داد. گزارشهای مکرر مسئول شعبه و پیگیری مستمر ایشان باعث شد که نامبرده به شعبه دیگری منتقل شود. حوزه عمل شعبه جدید حدود ۱۱۰ روستا بود که متأسفانه باعث شد آزادی عمل آقای غیاثی بیشتر شود. ابتدا انتقال نامبرده به شعبه جدید مورد مخالفت مسئول شعبه جدید قرار گرفت، و نامه‌های ارسالی و خواهش و تمنای ایشان از سرپرست استان (مبنی بر تجدید نظر در مورد انتقال آقای غیاثی) به نتیجه‌ای نرسید، و سرپرست استان در پاسخ رئیس شعبه اعلام نمود که در مورد آقای غیاثی کار فرهنگی انجام دهید تا او در رفتار خود تجدید نظر کند.

در اولین روز کاری او در شعبه جدید، پس از صحبت و مذاکرات او به مسئول شعبه، قول مساعد داد که با تمام سعی و تلاش خود در خدمت اهداف بانک باشد، و در رفتار و رویه خود نیز تجدید نظر کند و کم‌کاری و غیبت ننماید.

همان‌گونه که عنوان شد، شعبه جدید حدود ۱۱۰ روستا را تحت پوشش داشت، و علاوه بر آن به مشتریان شهر نیز خدمت‌رسانی می‌کرد، که حجم کار با توجه به پرداخت بالای تسهیلات تکلیفی (تبصره‌ای) و غیرتکلیفی (منابع بانک) بسیار سنگین بود. دایره اعتبارات و تسهیلات شعبه بسیار شلوغ بود، و تعداد مراجعان زیاد برای اخذ تسهیلات، کار را بسیار طاقت‌فرسا و تقریباً شبانه‌روزی کرده بود.

در اوایل، آقای غیاثی به خوبی فعالیت می‌کرد و با تلاش خود توانسته بود طی مدت دو الی سه ماه، نظر مسئولان شعبه و همکاران دایره اعتبارات را به خوبی جلب کند، و طوری برخورد می‌کرد که تمامی همکاران به نامبرده اطمینان کامل داشتند.

متأسفانه نامبرده بعد از حدود چهار ماه خدمت در شعبه، مجدداً شروع به تأخیر ورود و غیبت کرد، که هر بار با بهانه‌های مختلف از قبیل بیماری و مشکلات خانوادگی با ارائه مرخصی استعلاجی و یا با خواهش و تمنا، با اخذ مرخصی استحقاقی، موضوع غیبت خود را رفع و رجوع و فیصله می‌داد.

یک روز شلوغِ کاری که مسئول شعبه پشت میز خود در حین انجام وظیفه و سرویس‌دهی به ارباب‌رجوع بود، یکی از مراجعان، خود را دوست آقای غیاثی معرفی کرد، و اعلام کرد ده میلیون ریال وام قالیبافی (خرید لوازم فرش دستی) که توسط آقای غیاثی بررسی و گزارش لازم تهیه و به امضا مسئولان وقت (معاون و رئیس دایره اعتبارات) رسیده، دریافت کرده است، و قرار بر این شده که در سررسید وام را تسویه نمایند. آیا سررسید آن شده یا خیر؟ مشکلات از همین جا شروع شد. چون پس از مراجعه به روش رایانه و پرونده دوست آقای غیاثی، مشخص شد که ایشان مبلغ پنجاه میلیون ریال تسهیلات دامداری دریافت کرده است. اما دوست ایشان اذعان کرد که من دامدار نیستم، و تمامی مدارک جعلی است و من از این امر خبر نداشته‌ام. بنابراین، پس از مراجعه به سوابق نامبرده و بررسی سوابق ضامن و تعداد پنج پرونده دیگر، مشخص شد که آقای غیاثی تعدادی از مشتریان را اغفال و تسهیلات را به نام آنان دریافت کرده است. در ضمن، تعدادی از مشتریان

نیز از دریافت وام بی‌اطلاع بودند، چون برای دریافت وام به شعبه مراجعه کرده، و متأسفانه قرار داد وام را سفید امضا کرده بودند. ایشان نیز با جمع‌آوری مدارک جعلی، وامها را دریافت کرده، و مشتریان نیز از موضوع بی‌اطلاع بودند. در ضمن تمامی وامها با امضای مسئول دایره اعتبارات، و مدارک جعلی نیز با مهر یکی از همکاران صدیق و زحمتکش شعبه برابر اصل شده بود (آقای غیاثی از شلوغی و حجم کار سوء استفاده کرده و رأساً از مهر همکار دیگر استفاده و مدارک را برابر اصل کرده بود). در نهایت، موضوع به سرپرستی و واحد حراست استان گزارش، و از طریق بازرسی استان و اداره مرکزی، موضوع تخلف نامبرده بررسی، و محرز شد. هم اکنون پرونده تخلف ایشان در دادگاه رسیدگی به تخلفات اداری در دست بررسی است.

۱. مشکل اصلی در این قضیه چیست؟

۲. به نظر شما چه راهکارهایی برای پیشگیری و درمان این مشکل وجود دارد؟

۵۳

قرض از ارباب‌رجوع

آقای علوی حدوداً ۳۰ ساله با ظاهری عجول و موجه بود که در گوشه‌ای از اداره و در محلی جدا از سایر کارمندان به شماره کردن نامه‌ها، پرونده‌ها و ... می‌پرداخت. همه چیز به ظاهر مرتب بود، تا اینکه روزی از روزها سر و صدای یک ارباب‌رجوع که طلب خود را از وی می‌خواست، جوّ اداره را به هم ریخت. موضوع از این قرار بود که چندماه پیش که ارباب‌رجوع به اداره مراجعه کرده بود، آقای علوی از وی درخواست مقداری پول به‌عنوان قرض و پول دستی کرده بود. ارباب‌رجوع به هر دلیلی این پول را به وی پرداخته بود و حال پس از چند ماه، آقای علوی همه چیز را کتمان می‌کرد. ماجرا با مداخله سایر کارمندان و رئیس اداره به این صورت پایان یافت که آقای علوی پس از دریافت حقوق ماه جاری، بدهی خود را بپردازد.

چند روز بعد باز هم سر و صدا از اتاق آقای علوی برخاست، و این‌بار نیز موضوع مشابهی رخ داده بود و این قصه در طول یک ماه، دوبار دیگر نیز تکرار شد. رئیس اداره از این موضوع به شدت خشمگین بود، و رخداد این نوع مسائل را باعث زیر سؤال رفتن اداره می‌دانست.

با وجود اینکه فرضیه درخواست رشوه در مورد آقای علوی صدق نمی‌کرد (چون شغل وی از مشاغل کلیدی و حساس در سازمان نبود)، آقای رئیس، آقای علوی را مورد بازخواست قرار داد، و از وی در مورد رفتارش توضیح خواست. پاسخ آقای علوی این بودکه اشتباه کرده است و مشکلات خانوادگی خود را دلیل انجام این کار بیان کرد. وی برای فرونشاندن خشم آقای رئیس، به شرح گوشه‌ای از زندگی شخصی خود پرداخت. ماجرا از این قرار بود که آقای علوی پدر نمی‌شد، و همسر وی از این ضعف او استفاده کرده و هزینه مالی گزافی را بر وی تحمیل

می‌نمود. وی که علاقه‌مند به حفظ زندگی خود بود، به هر روشی، حتی اخاذی از ارباب‌رجوع متوسل شده بود. با اطلاع رئیس از جریان زندگی وی و نیز به خاطر احترام پدر وی که از معتمدان شهر بود، این جریان مسکوت ماند. رئیس به نصیحت آقای علوی پرداخت و از وی دوستانه خواست با انجام این گونه کارهای شبهه‌برانگیز، اعتبار سازمان و آبروی خانوادگی خود را بر باد ندهد. آقای رئیس دستور داد محل کار آقای علوی تغییر کرده و وی در جمع سایر کارمندان به فعالیت خود ادامه دهد، با این تعهد که بدهیهای خود را پرداخت نموده و از این پس در محیط اداره از ارباب‌رجوع طلب وجه نقد نکند.

یک ماه از این ماجرا نگذشته بود که روزی مردی میانسال با چهره‌ای برافروخته و عصبانی به دفتر رئیس مراجعه کرد و اظهار داشت که یک ماه پیش که برای انجام کاری به اداره آمده بودم، آقای علوی آدرس محل کار مرا پرسید و چند روز بعد به محل کارم مراجعه و درخواست مقداری پول به‌عنوان قرض کرد. اصرار آقای علوی بر درخواست خود و یادآوری این ماجرا که وی کارمند سازمان شماست و اینکه می‌تواند موجبات تسریع در جریان پرونده‌ام را فراهم آورد، سبب شد آن پول را به وی بپردازم، و حال وی از پرداخت پولم امتناع می‌کند. آقای رئیس با عصبانیت زیاد آقای علوی را خواست و این بار تصمیم به اخراج وی گرفت؛ ولی باز هم با دخالت چندتن از بزرگان و معتمدان فرصت دیگری به او داده شد. رئیس به آقای علوی گفت که این بار هر کسی به‌عنوان طلبکار به این اداره مراجعه کند، خود شخصاً طلب وی را از حقوق تو کسر می‌کنم.

چند روز گذشت و رئیس آقای علوی را زیر نظر داشت. یک روز هنگام ظهر که همه برای نماز جماعت رفته بودند و آقای علوی در محل کار تنها بود؛ به تصور اینکه همه به نماز رفته‌اند، کلید صندوق را از کشوی میز حسابدار برداشت، و در حالی که چند بسته پول از صندوق برداشته بود، رئیس را در مقابل خود دید. در حالی که زبانش بند آمده بود، گفت من اشتباه کردم.

رئیس از وی خواست برای اینکه موضوع جنبه قضایی پیدا نکند و سایر

کارمندان نیز از آن مطلع نشوند، سریعاً اعتراف خود را مکتوب نموده و استعفایش را نیز بنویسد. آقای علوی بلافاصله دستور آقای رئیس را اجرا کرد و سازمان را ترک کرد. چند روز بعد نامه‌ای از اداره کار به سازمان واصل شد که مبلغ هنگفتی باید به‌عنوان حق سنوات به آقای علوی پرداخت شود. از متن نامه برمی‌آمد که آقای علوی برای دریافت حق سنوات خود به اداره کار شکایت کرده است.

۱. حال با توجه به مباحث مطرح شده در این مورد، آیا به نظر شما این همه تسامح و تساهل در یک سازمان دیوان‌سالار دولتی امری منطقی است؟

۲. نحوهٔ برخورد مدیریت سازمان با رفتارهای آقای علوی در سازمان را چگونه ارزیابی و تحلیل می‌کنید؟

۳. برای پیشگیری از وقوع چنین رفتارهایی در سازمان چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

۴. با توجه به نکات بیان شده در انتهای قضیه، در مقابل شکواییهٔ آقای علوی به اداره کار، چه نوع واکنشی را منطقی می‌دانید؟

۵۴

چالشهای مدیر تازه‌وارد

چند روزی از مراسم معارفه‌ام به‌عنوان مدیر جدید سازمان نمی‌گذشت. در این مدت مشغول رسیدگی به کارهای معوقه و نیز پاسخگویی به تلفنها و مراجعات حضوری ارباب‌رجوع بودم که در بسیاری از این ملاقاتها به نحوه عملکرد مدیر قبلی و نکات مثبت و منفی ایشان اشاراتی می‌شد. ابتدا مراجعات مکرر ارباب‌رجوع بدون هماهنگی، به خاطر تغییر مدیریت، طبیعی به نظر می‌رسید؛ لیکن این روند در روزهای بعد نیز همچنان ادامه داشت، و حتی برای امور جزئی نیز به من مراجعه می‌شد، و به قدری حجم مراجعات زیاد بود که می‌توان گفت شاید نود درصد ارباب‌رجوع که به سازمان مراجعه می‌کردند، حتماً سری هم به اتاق من می‌زدند. کارکنان سطوح مختلف سازمان شامل معاونان، رؤسای قسمتها، کارشناسان ارشد، کارشناسان مسئول، کارشناسان و کمک‌کارشناسان، نحوهٔ عملکردشان به گونه‌ای بود که حتی برای امور جزئی نیز ارباب‌رجوع را نزد من می‌فرستادند.

روزها و هفته‌های اول، بسیاری از مراجعات حضوری و تلفنی به طرح شکایت از کارکنان، و نحوهٔ عملکرد آنها در گذشته و توجه به همشهری بودن و پارتی بازی و تبعیض و بی‌عدالتی در ترفیعات و انتصابات و توجه به رابطه به جای ضابطه، اختصاص داشت.

این نحوه شروع کار، مرا بسیار سردرگم کرده بود، به طوری که در این چند روز توان فکر کردن را از من سلب کرده و از صبح تا پاسی از شب صرفاً به امور جاری می‌پرداختم. در این چند روز، در فرصتی به صورت سرزده به بازدید قسمتهای مختلف پرداختم. چیزی که در ابتدا بسیار نظرم را جلب کرد، وضعیت نظافت عمومی ساختمان، اتاقهای کارکنان، لوازم اداری، شامل میز و صندلی و

کمدهای بایگانی و نیز وضعیت پرونده‌ها و غیره بود، که بسیار نامناسب می‌نمود.

در چند روز گذشته ضمن انجام اموری که ذکر آن رفت، در جلسات برون‌سازمانی نیز باید شرکت می‌نمودم، که بعضی از این جلسات را به علت کثرت کار فراموش می‌کردم و یا با تأخیر در آنها حضور می‌یافتم. در این مدت از مشارکت و کمک داوطلبانهٔ کارکنان، حتی معاونان محروم بودم، و هیچ کدام از کارکنان برای انجام بهتر و تسهیل امور ارائه طریق نمی‌نمودند. در این میان مسئول دفترم نیز هماهنگی لازم را با من نداشت، و از اکثر کارها اظهار بی‌اطلاعی و یا گاه به نوعی از انجام آن شانه خالی می‌کرد. هنوز دو هفته‌ای از شروع کارم نمی‌گذشت که گزارشی توسط یکی از کارکنان که نام او را نمی‌دانستم، از طریق تماس تلفنی به مافوقم ارائه شده بود، که در آن ضمن انتقاد از عملکردم، گزارشی غیر واقعی و نامطلوب ارائه شده بود. از قرابت مسئول دفترم با رئیس قبلی و نیز انتصاب رابطه‌مند یکی از معاونان و بعضی از رؤسای قسمتها، مستقیم و غیرمستقیم در این مدت اطلاع حاصل کردم. با گذشت قریب چهار هفته از شروع کارم، هنوز با مراجعات مکرر ارباب‌رجوع و کارکنان برای انجام امور اداری و همچنین انعکاس مشکلات مواجه بودم، که این امر نارضایتی هر چه بیشتر کارکنان و ارباب‌رجوع را آشکار می‌کرد، و راه‌حل سریعی را می‌طلبید.

با توجه به مباحث مطرح شده در این قضیه:

۱. ایجاد چنین شرایطی را برای این مدیر تازه‌وارد، ناشی از چه عواملی می‌دانید؟

۲. نقش مدیر قبلی را در ایجاد شرایط به وجود آمده چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۳. آیا می‌توانید سبک و نحوهٔ هدایت و رهبری مدیر قبلی، و همچنین میزان بلوغ سازمانی مدیران و کارکنان سازمان را حدس بزنید؟

۴. شما به‌عنوان تحلیل‌گر مسائل مدیریت، چه راهکارهای کوتاه‌مدت و بلندمدتی را برای برون‌رفت از وضعیت پیش آمده به مدیر تازه‌وارد پیشنهاد می‌کنید؟

۵۵

غلبه قدرت شخصی بر قدرت قانونی

در کارخانه نساجی ساحل که شرکتی دولتی است، ساختار سازمانی به این شکل است که کارخانه به بخشهای مختلف تقسیم شده و در هر بخش چندین سرپرست تولید وجود دارد و هر سرپرست نیز چندین سرپرست شیفت را مدیریت می کند.

آقای مجلسی سرپرست تولید در شیفت الف برای تعمیرات خط تولید در روز جمعه، به سه تعمیرکار نیاز دارد، که این نیاز را به آقای مهندس ناظمی، معاون بخش منتقل می کند. او به یکی از کارگران تولید ابلاغ می کند که باید در روز جمعه آینده به دو تعمیرکار دیگر برای تعمیرات خط تولید، بپیوندد. آقای مجیدی با ذکر دلایلی می گوید که برایش اضافه کاری در این جمعه امکان ندارد. روز جمعه، وقتی آقای مهندس ناظمی به طور غیرمترقبه برای بازدید به کارخانه می‌آید، آقای مجیدی را که مشغول تعمیر خط بود، مشاهده می کند و با تعجب از او سؤال می کند: چطور شد امروز سرکار آمدی؟ وی پاسخ می‌دهد چون سرپرست از من خواست، نتوانستم نه بگویم. مهندس ناظمی با ناراحتی از او می‌خواهد که فوراً کارخانه را ترک کند. ضمن اینکه او را تهدید می کند که اجازه نخواهم داد از طرح کارانه چیزی نصیب تو شود. پس از این اتفاق، آقای مجیدی با عصبانیت کارخانه را ترک می گوید.

فردای آن روز، موضوع از طریق آقای مجیدی به سرپرستش منتقل می‌شود و وی نیز با ناراحتی فراوان موضوع را به آقای نظری سرپرست تولید می گوید، و سه نفری به اتفاق به دفتر رئیس بخش می‌روند و مسئله را به اضافه برخی از مسائل دیگر برای وی بازگو می کنند.

بلافاصله رئیس بخش فردی را به دنبال مهندس ناظمی می‌فرستد، و بعد از

گوش کردن به نظر وی، در حضور دیگران رو به معاون بخش می کند و می گوید به نظر من اشتباه از شما بوده است، و شما نباید کارگر را از بخش بیرون می کردید. این مسئله با رد و بدل شدن مطالبی بین سرپرستان و معاون بخش ظاهراً تمام می‌شود. فردای آن روز آقای مجیدی که عضو بسیج کارخانه نیز هست، به بسیج کارخانه شکایت می کند، ولی مسئله با وساطت رئیس بخش پایان می‌پذیرد.

چند روز بعد، آقای ناظمی گزارشی مبنی بر ۲۰ دقیقه توقف در تولید را دریافت می کند. وی اظهار می کند که با توجه به شواهد، این توقف باید به حساب کوتاهی واحد تولید گذاشته شود. آقای مجیدی که شاهد این ماجراست، موضوع را برای سرپرست شیفت بازگو می کند. سرپرست با عصبانیت، نزد آقای ناظمی می آید و می گوید: شنیده‌ام این توقف را به حساب گروه تولید می گذارید، در حالی که این توقف در تولید واقعاً به ما مربوط نمی‌شود و به گروه تعمیرات مربوط می‌شود. در این لحظه مشاجره‌ای بین این دو صورت می گیرد و مسئله به سرپرست تولید و از آنجا به رئیس بخش کشانده می‌شود. روز بعد که مصادف با روز مرخصی مهندس ناظمی است، آقای مجیدی، سرپرست شیفت الف و سرپرست تولید به اتفاق تنی چند از کارگران که شاهد ماجرا بودند، نزد رئیس بخش رفته و گلایه‌های خود را مطرح می کنند. چند روز بعد، وقتی مهندس ناظمی از مرخصی برمی گردد، توسط رئیس بخش احضار می‌شود. پس از یک صحبت کوتاه، مهندس ناظمی از وی می‌خواهد که هر سه آنها تنبیه شوند. رئیس بخش در پاسخ وی می گوید که با تحقیقات انجام شده به این نتیجه رسیدیم که مشکل از طرف شماست. به نظر من به اتفاق شما نزد سرپرست برویم و بعد از صحبتی که خواهیم کرد، شما در جمع روی او را ببوسید و مسئله را خاتمه دهید؛ در غیر این صورت مشکل پیچیده‌تر خواهد شد، چون آنها نیز شکایتی ارائه داده‌اند و می گویند که اگر به آن رسیدگی نشود، مسئله را به مدیریت کارخانه اطلاع خواهیم داد. علاوه بر آن، هر روز یک مسئله می‌تراشند و با یکدیگر تبانی دارند و سعی می کنند نظر من را در بخش نادیده بگیرند و کار را با نام خودشان تمام کنند، و در نتیجه قضیه به مدیریت کارخانه منتقل می‌شود.

به سفارش رئیس بخش، دو روز بعد مهندس ناظمی نزد رئیس بخش می‌رود و قبول می‌کند که از سرپرست معذرت‌خواهی کند. در این معذرت‌خواهی که با وساطت رئیس بخش صورت می‌گیرد، سرپرست هم از آقای ناظمی عذرخواهی می‌کند و می‌گوید ما از شما بیشتر توقع داریم که ما را در جمع کوچک نکنید. این مسئله به خوبی و خوشی خاتمه یافت و دو ماه بعد، محل کار مهندس ناظمی به بخش دیگری منتقل شد.

۱. با توجه به نکات مطرح شده در این قضیه، به نظر شما چرا آقای مجیدی درخواست سرپرست شیفت را پذیرفته، اما به درخواست معاون بخش پاسخ منفی داده است؟

۲. آیا معاون بخش می‌تواند کارگری را به اجبار وادارد که در غیر از روز کاری بر سر کار حاضر شود؟

۳. نحوه برخورد معاون بخش با آقای مجیدی و سرپرست شیفت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۴. برای پیشگیری از بروز چنین رخدادهایی در سازمانها چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

۵۶

خرید و فروش حواله‌های دولتی

هنوز بیش از یک هفته از ادغام دو سازمان جهادسازندگی و سازمان کشاورزی نگذشته بود که به سمت مدیر جهاد کشاورزی شهرستان منصوب شدم و در جلسه شورای برنامه‌ریزی نیز معرفی شدم. طی این سه روز، معارفه مسئولان واحدهای مختلف انجام شد و مشخصات فردی نیروها و شرح وظایف آنها توسط متصدی امور عمومی تهیه و روی میزم قرار داده شد. مشغول مرور اسامی مسئولان واحدها، کارشناسان و غیره بودم که مدیر دفتر در اتاق را باز می‌کند و می‌گوید دو نفر از اداره کل تعزیرات حکومتی آمده‌اند و با شما کار دارند. به اتاق راهنمایی می‌شوند و خود را معرفی می‌کنند.

ابتدا هدف مأموریت خود را شرح می‌دهند. موضوع، رسیدگی به تخلفات خرید و فروش حواله کود شیمیایی و سم است. پرونده در تعزیرات حکومتی تشکیل شده، و بازرسان به نتایجی رسیده‌اند که در روش توزیع نهاده‌های کشاورزی سوءجریان وجود دارد. نام چند نفر از کارکنان را بیان می‌کنند. با فهرست روی میز تطبیق می‌دهم، و اسامی را با مداد علامت می‌زنم. اکثراً مدرک کارشناسی دارند و در مرکز خدمات الف و ب و ج شاغل هستند. توضیح می‌دهند که کود و سم، کالاهای تعزیراتی هستند و مابه‌التفاوت یک کیسه کود به قیمت دولتی با بازار آزاد حدود ده هزار ریال است.

شرایط ادغام دو سازمان و دو تشکیلات را در استان و شهرستان توضیح می‌دهم. برای آنها جالب است و به دقت به توضیحات من گوش می‌دهند. پس از توجیه شرایط موجود، درخواست جلسهٔ دیگری می‌کنند. فردای آن روز مجدداً جلسه‌ای با حضور ایشان برگزار شد و حدود ۳ ساعت از روند پیگیریهای خود و

نتایج به دست آمده صحبت کردند. کاملاً به موضوع آگاهی پیدا کرده‌ام. وضعیت بسیار نامناسبی حاکم است و علاوه بر آن، در ارائه خدمات به کشاورزان و توزیع نهاده کود و سم، به شدت سوء جریان وجود دارد. بازار سیاه نهاده‌های فوق داغ است، نارضایتی کشاورزان بالاست و شکایات زیادی رسیده و بررسی شده است، و موارد زیادی قابل اثبات است.

حوالهٔ نهاده‌ها به امضای مسئولان واحدها و مراکز صادر می‌شود و اگر قرار باشد برخورد تعزیراتی انجام شود، تعداد زیادی از مسئولان و نیروها اعم از رسمی و قراردادی باید تحت بازجویی قرار گیرند. درست در هنگام ادغام دو تشکیلات بزرگ و با مسئولیت سنگین خدمات‌رسانی؛ علاوه بر شرایط روحی و روانی حاکم در درون سازمان، وقوع چنین حوادثی، و پیگیری چنین موضوعی حساسیت خاصی دارد. شرایط زمانی به هیچ‌وجه با اقتضائات کنونی سازمان سازگار نیست. تکلیف چیست و چه باید کرد؟

به‌عنوان اولین اقدام از کارشناسان و مأموران تعزیرات به‌عنوان مدیر جدید این تشکیلات تازه ادغام‌شده، درخواست مهلت و فرصت برای پیگیری موضوع را می‌کنم و آنها موافقت می‌نمایند.

اگر شما به جای من بودید چه می‌کردید؟

۵۷

شناسایی گروههای مختلف

آقای رضا شریفی، فردی است خوش‌خط، خوش‌بیان، خوش‌سیما و در برقراری ارتباط سریع با مخاطب، بسیار توانا و دارای مدرک دیپلم است.

ایشان در همسایگی مدیرعامل وقت سازمان زندگی می‌کند که پس از مدتی بیکاری، با سفارش مادرش به همسر مدیرعامل، و همچنین آشنایی مختصری که با رایانه داشت، به استخدام قراردادی سازمان درآمد.

ایشان در یکی از حوزه‌هایی که در خدمت مستقیم به شهروندان و مراجعه زیاد ارباب‌رجوع بود، کار می‌کرد، و کار خود را به نحو احسن انجام می‌داد، و در همان روزهای اول ورود خود به سازمان با کارکنان سازمان طرح دوستی ریخت.

بعد از یک سال از ورود ایشان، اداره امور به مناطق چهارگانه تقسیم شد و برای هر منطقه مدیر و کارکنانی به کار گماشته شدند. در این هنگام، آقای شریفی به یکی از مناطق انتقال یافت و با توجه به اینکه مدیر جدید وی فرد کم‌اطلاعی نسبت به قوانین و آیین‌نامه‌ها بود، ایشان از بی‌اطلاعی مدیر منطقه سوء استفاده کرد و تخلفات اداری خود را آغاز نمود.

ایشان در خصوص اعمال برخی تغییرات خاص در بانکهای اطلاعاتی، از مدیر خود اختیار ویژه گرفته بود، و رمز ورود به رایانه را در اختیار داشت. بنابراین با مهارتی که کسب کرده بود، می‌توانست به صورت غیر مجاز وارد بانک اطلاعاتی شده و تغییرات مورد نظر را انجام دهد.

تخلفات ایشان بدین‌گونه بود که برای گرفتن هزینه ارائه خدمات از ارباب‌رجوع، ابتدا بدون ارائه قبض رایانه‌ای، قیمتی غیرواقعی و بیشتر را

به ارباب‌رجوع یا رابط خود اعلام می‌کرد، و سپس به صورت دوستانه و با اخاذی از ارباب‌رجوع، مبلغ واقعی خدمات را به صورت قبض رایانه‌ای چاپ و ارائه می‌کرد.

همچنین در برخی مواقع، بلافاصله بعد از انجام نوع دیگری از تخلفات، قبل از آنکه کسی بفهمد، با دست‌کاری در ادوات و تجهیزات اندازه‌گیری، تمام آثار جرم را از بین می‌برد.

اما بالاخره در یکی از روزها بر حسب اتفاق، یکی از تخلفات آقای شریفی برملا شد، و حراست سازمان او را تحت پیگرد قرار داد. لیکن به دلیل اینکه ایشان از طرف مدیر ارشد خود از نظر کاری تأیید شده بود، و خطای اول او بود، از جرم او چشم‌پوشی کردند و نامبرده مجدداً به همان کار قبلی بازگشت.

یک سال بعد، آقای شریفی با شخصی به نام سهیل مجد وارد مذاکره شد. آقای سهیل مجد قصد داشت برای برادرش به نام کیان مجد خدمتی را از سازمان دریافت کند. هزینه این خدمات چهار میلیون تومان بود که آقای شریفی با تبانی آقای سهیل مجد مبلغ این خدمت را حدود یک میلیون تومان در مستندات پرونده ایشان منعکس کرد. لیکن یک سند جعلی که مبلغ چهار میلیون تومان را نشان می‌داد، تنظیم کرد، و این سند توسط آقای سهیل مجد به برادرش ارائه شد و مبلغ چهارمیلیون تومان از برادر خود گرفته و بخشی را به حساب سازمان واریز کرد، و بخش قابل توجهی را آقایان شریفی و سهیل مجد برای خود برداشتند.

آقای کیان مجد که به صورت‌حساب کپی‌شده‌ای که برادرش سهیل مجد به وی داده بود، قدری شک کرده بود، به سازمان مراجعه کرد. پس از استخراج صورت حساب اصلی از پرونده ایشان، مغایرت فاحش ارقام کشف شد، و مشخص شد که برادرش سهیل مجد سر او کلاه گذاشته و همه مبلغ چهارمیلیون تومان را به حساب سازمان واریز نکرده است. در نتیجه، پس از افشای این موضوع، قضیه تحت پیگرد قرار گرفت، تا در نهایت آقای شریفی به‌عنوان فرد خاطی شناخته

شد. حال با توجه به این موضوع که در یکی از سازمانهای دولتی رخ داده است، تحلیل کنید که:

۱. موضوع مشمول کدام نظریه‌های مدیریتی می‌شود؟

۲. ریشه و آسیبهای اصلی در این موضوع کدام‌اند؟

۳. برای جلوگیری از بروز چنین اتفاقاتی در سازمانهای دولتی، چه راهکارهایی را پیشنهاد می کنید؟

۴. اگر شما به جای مدیر سازمان بودید، چه نوع برخوردی با آقای شریفی می کردید؟

فصل دوازدهم

توانمندی‌سازی و مدیریت مشارکتی

تعاریف توانمندسازی

یکی از جدیدترین روندها در انگیزش کارکنان، «توانمندسازی[1]» است که بر اساس آن اختیار یا قدرت به زیردستان تفویض می‌شود (دفت و نو[2]، ۲۰۰۱، ص ۲۱۷).

توانمندسازی فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت‌پذیری برای تصمیم‌گیری و خودکنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان است (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۶۵۲).

از دیدگاه کانگر[3] و کانانگو[4] توانمندسازی فرایندی است که باعث ارتقای احساسات «خودکامیابی[5]» در میان کارکنان سازمان می‌شود. در این فرایند شرایطی که توانمندی افراد را پرورش می‌دهد و اطلاعات ثمربخشی را با استفاده از عملیات سازمانی و فنون غیررسمی در اختیار آنها قرار می‌دهد، شناسایی می‌شود (ایوانسویچ[6] و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۳۹۴).

---

1. empowerment
2. Daft & Noe
3. Conger
4. Kanungo
5. self-efficacy
6. Ivancevich

بسیاری از سازمانهای امروزی برنامه‌های توانمندسازی را اجرا می‌کنند، اما آنها کارکنان خود را با درجات مختلفی توانمند می‌سازند. در برخی سازمانها، توانمندسازی به مفهوم ترغیب کارکنان به ارائهٔ ایده‌هاست، در حالی که اختیار نهایی تصمیم‌گیری بر عهدهٔ مدیران است. در برخی دیگر از سازمانها، توانمندسازی به معنی اعطای آزادی و اختیار کامل برای اخذ تصمیمات و به کار بردن نوآوریهاست (دفت و نو، ۲۰۰۱، ص ۲۱۷).

روشهای توانمندسازی کارکنان

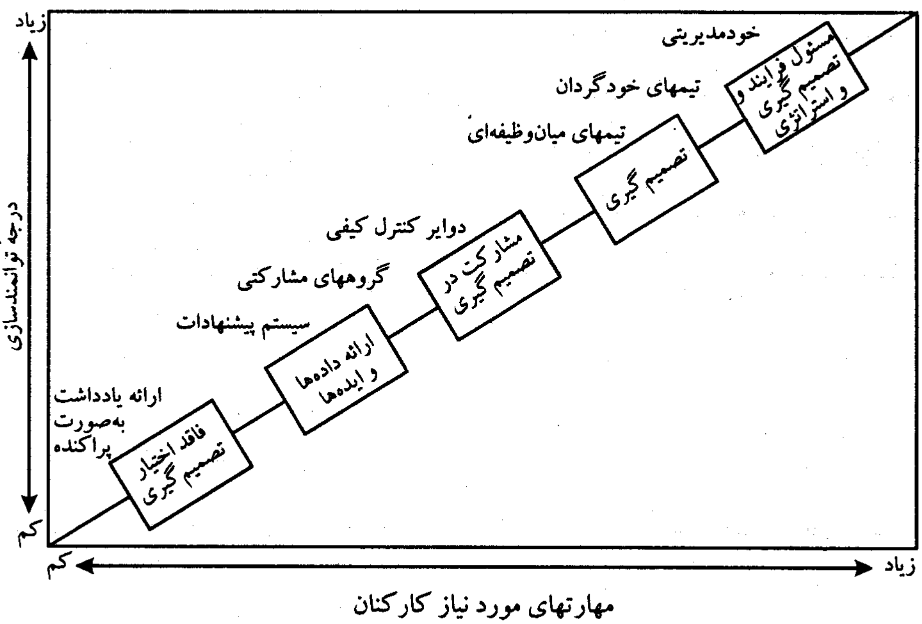
لشلی[1] ابتکارات مدیریتی برای توانمندسازی کارکنان را در قالب چهار مورد بیان می‌کند:

- **توانمندسازی از طریق مشارکت.** تفویض تصمیم‌گیری به کارکنان. این در حالی است که در سازمان سنتی این موضوع در قلمرو اختیارات مدیر است.
- **توانمندسازی از طریق درگیرساختن افراد.**[2] وقتی که مدیریت علاقه‌مند است تا از تجربیات، ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان استفاده نماید.
- **توانمندسازی از طریق ایجاد تعهد.** با ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان نسبت به اهداف سازمان و بهبود رضایت شغلی آنها.
- **توانمندسازی از طریق مسطح‌سازی ساختاری.** کاهش تعداد لایه‌ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۶۵۲).

روشهای مختلف توانمندسازی را می‌توان در قالب پیوستاری ارائه کرد که رابرت فورد[3] و میرون فولتر[4] این پیوستار را طراحی کرده‌اند.

---

1. Lashley
2. involvement
3. Ford
4. Folter



نمودار ۱ـ۱۲ پیوستار توانمندسازی (دفت و نو، ۲۰۰۱، ص ۲۱۸)

این پیوستار از جایی آغاز می‌شود که کارکنان تقریباً هیچ اختیاری ندارند (مثل کارگران خط مونتاژ) و در جایی به پایان می‌رسد که توانمندسازی کامل وجود دارد؛ جایی که کارکنان حتی در تنظیم راهبرد سازمان مشارکت می‌کنند. توانمندسازی کامل زمانی حاصل می‌شود که افراد گروه خودگردان یا تیمهای خودمدیریتی دارای اختیار استخدام، اعمال اقدامات انضباطی، اخراج اعضا و حتی تعیین نرخ حقوق و دستمزد هستند (دفت و نو، ۲۰۰۱، ص ۲۱۸).

با توجه به اهمیت مدیریت مشارکتی در فرایند توانمندسازی کارکنان، این مفهوم به صورت مختصر تشریح می‌شود.

مدیریت مشارکتی. هر سازمانی برای موفقیت در اقتصاد جهانی که در آن رقابت شدیدی بین سازمانها برای بقا، سودآوری و رشد وجود دارد، نیازمندآن است که از ظرفیتهای بالقوهٔ منابع انسانی سازمان خود حداکثر استفاده را به عمل آورد. مدیریت مشارکتی و توانمندسازی کارکنان، روشهای کارامدی برای بهره گیری از

ظرفیتهای منابع انسانی در سازمان هستند.

به زعم یکی از صاحب‌نظران، مدیریت مشارکتی فرایندی است که کارکنان در زمینه‌های مختلفی همچون هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، حل مسائل و ایجاد تغییرات در سازمان به ایفای نقش می‌پردازند. بنابراین، مدیریت مشارکتی چیزی بیش از سؤال کردن ساده از کارکنان برای ارائه دیدگاهها و ایده‌های آنهاست (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۳۵۷).

مدیریت مشارکتی باعث افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود، به گونه‌ای که سه نوع نیاز اساسی کارکنان را ارضا می‌کند:

۱. نیاز به استقلال،

۲. پرمعنی ساختن وظایف کاری (غنی‌سازی شغل)،

۳. ارتباطات و تماسهای متقابل شخصی،

رضایت ناشی از ارضای این نیازها، احساس پذیرش و تعهد، امنیت شغلی، ایجاد چالش و دست آخر رضایت شغلی را در کارکنان افزایش می‌دهد؛ و این احساسات مثبت نیز به نوبهٔ خود به افزایش نوآوری و عملکرد منجر می‌شود (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۳۵۷).

البته باید توجه داشت که به‌کارگیری مدیریت مشارکتی در تمام شرایط کارامد نیست. طراحی کار، سطح اعتماد بین مدیریت و کارکنان، شایستگی کارکنان و آمادگی مشارکت‌کنندگان، عوامل تأثیرگذار در اثربخشی مدیریت مشارکتی هستند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۳۵۷).

موانع توانمندسازی کارکنان

با وجود تأکیدات فراوان مبنی بر اهمیت توانمندسازی کارکنان، برخی عوامل موجب می‌شود که این فرایند در سازمانها با مشکل مواجه شود و مدیران مانع تحقق آن شوند. برخی از مهم‌ترین این عوامل عبارت‌اند از:

- مدیران نگران از دست دادن قدرت، کنترل و اختیاراتشان هستند؛

- کارکنان قادر نیستند تا تصمیمات مسئولانه‌ای بگیرند؛
- ممکن است در جهت توانمندسازی کارکنان قبلاً قدمهایی برداشته شده باشد، که شکست خورده است؛
- سهیم شدن دیگران در مالکیت اطلاعات، باعث تراوش ایده‌ها، برنامه‌ها و دانش خواهد شد که زمینه را برای رقابت افراد با مدیریت فراهم می‌سازد؛
- این طور نیست که هر کسی بتواند توانمند شود. کسانی که در مقابل توانمندسازی مقاومت می‌کنند، منزوی می‌شوند و از نظر مدافعان توانمندسازی، بازیگر تیم تلقی نمی‌شوند (ایوانسویچ و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۳۹۴).

۵۸

طرح پیشنهادی چرخش شغلی

در سال ۱۳۸۱ مقرر شد برنامه‌ای برای افزایش خدمات در شعب یکی از بانکها تنظیم شود، تا بدین‌وسیله ضمن افزایش منابع شعب، پرداخت تسهیلات نیز در سطح گسترده‌ای افزایش یابد.

این موضوع دغدغه مدیران واحدها و شعب شده بود، به طوری که به مقدار زیادی، دیگر خدمات و فعالیتهای شعب را تحت الشعاع قرار داده بود. این موضوع به دلایلی آن‌قدر اهمیت پیدا کرده بود که برخی از رؤسای شعب به طور تلویحی از تحقق آن اظهار ناتوانی می‌کردند، و مترصد توجیه و نپذیرفتن مسئولیت آن بودند؛ ولی به هر طریق ممکن این کار باید صورت می‌گرفت. تعدادی هم ضمن اینکه به حل مسئله در آینده نزدیک امیدوار نبودند، تلاشی هم برای ارائه راه‌حل، و حتی طرح موضوع نمی‌کردند.

کم‌کم داشت موضوع به حالت بحران نزدیک می‌شد، که یک اتفاق جالب سبب شد همه چیز به یک باره تغییر کند، و آن چیزی نبود جز تفکر خلاق همسر یکی از پرسنل که مدتی بود فکرش را متوجه این موضوع کرده بود. ابتدا به دلیل اینکه موضوع از طرف شخصی خارج از مجموعه مطرح شده بود، کسی آن را جدی نگرفت؛ ولی پس از طرح در یکی از جلسات اداری و بررسی تمامی جوانب آن، به‌خصوص نتایجی که ممکن بود در پی داشته باشد؛ تمامی اعضا آن را پذیرفتند و متعهد به اجرای آن تحت هر شرایطی شدند. در همان جلسه وظیفه هر کس به طور کامل مشخص و حتی مراحل انجام کار نیز دقیقاً تعیین شد، و مقرر گردید که دو نفر نیز در دو مرحله یک‌ماهه و سه‌ماهه نتایج کار را ارزیابی کنند و گزارش تحلیلی خود را در جلساتی که به همین منظور تشکیل می‌شد، ارائه دهند.

در ظاهر، تمامی پرسنل با اصل موضوع موافق بودند؛ اما به نتایج آن خیلی خوش‌بین نبودند، و گاه شک و دودلی از ظاهر آنها هویدا بود. ولی در این شرایط که هیچ گزینه دیگری برای انتخاب وجود نداشت، و یا به عبارتی این بهترین گزینه بود، باید حداقل گامی در جهت تحقق آن برداشته می‌شد تا از موفقیت و یا عدم موفقیت آن اطمینان حاصل شود.

طرح این موضوع مخالفینی نیز داشت، که به نحوی منافع آنها ممکن بود در این میان دچار تغییر و تحول شود. اما چون پیشنهاد بهتری نداشتند، ناچار آن را پذیرفتند. لازمه این طرح پیشنهادی، گردش شغلی تعدادی از مدیران واحدها و شعب بود که تا کنون در این سطح انجام نشده بود، و قبلاً نیز اگر انجام شده بود، هر کسی متناسب با شغل خودش، صرفاً مکانش عوض شده بود، نه ماهیت شغلش.

این کار به صورت برگشت‌پذیر صورت گرفت، تا عملکرد افراد در این مدت، که کمتر از یک ماه و بیشتر بود، بررسی و در صورت موفق بودن طرح، شخص انتقالی در محل جدید باقی بماند. یعنی به نوعی، جابه‌جایی شغلی به صورت آزمون و خطا روشی برای یافتن شغل مناسب درآید.

بعد از یک ماه که اولین گزارش از این تغییر و تحولات برای ارزیابی نتیجه کار در جلسه شورای اداری طرح شد، تعجب همگان را برانگیخت، به گونه‌ای که کمتر کسی باور می‌کرد که این پیامدها صرفاً نتیجه اجرای این طرح باشد. برخی افراد، تغییرات فصلی را دلیل بهبود وضعیت می‌دانستند و یا آن را به علتی دیگر نسبت می‌دادند. این موضوع در جلسات متعدد بررسی شد، تا اینکه گزارش سه ماهه هم تنظیم و بر صحت تغییرات انجام شده مهر تأیید گذاشته شد.

در این مدت نه تنها منابع مالی حدود سی درصد افزایش پیدا کرده بود، که این موضوع سبب شده بود که مبلغ پرداخت تسهیلات نیز متناسب با آن، این افزایش را نشان دهد؛ ضمن اینکه کل وامهای معوق، فقط حدود نیم درصد افزایش یافته بود. به هیچ‌وجه نتایج در این سطح قابل انتظار نبود، اما می‌شد درسهای بسیاری از آن گرفت. زمان چندانی از موضوع نگذشته بود که خانواده پیشنهاد دهنده طرح به

صورت قابل ملاحظه‌ای مورد تشویق قرار گرفت، و حتی در جلسه‌ای با حضور خانواده مدیران، از وی تقدیر و تشکر به عمل آمد.

با توجه به قضیه فوق به پرسشهای زیر پاسخ دهید.

۱. برای بهره‌گیری از دیدگاههای کارکنان و سایر افرادی که به نوعی با سازمان ارتباط دارند (مشتریان، خانوادهٔ کارکنان و غیره) چه نظام مدیریتی می‌تواند کارساز باشد؟ آیا دستیابی به طرحهای پیشنهادی همچون گردش شغلی، از طریق یک نظام رسمی سازمانی ممکن و کارامدتر نیست؟ در خصوص مزایا و معایب این نظام بحث کنید.

۲. به نظر شما طرح گردش شغلی در بانک چه مزایا و معایبی دارد؟ آیا این طرح موضوع انطباق شغل با شاغل را زیر سؤال نمی‌برد؟

۳. برای اطمینان از کارامد بودن طرحهای پیشنهادی همچون چرخش شغلی، آیا روش اجرا شده در این بانک را مناسب می‌دانید؟

۵۹

احیای مجدد شرکت

ساخت شرکت دنا که زمینه فعالیت آن سرب و روی بود، در سال ۱۳۷۷ آغاز شد و دو سال بعد، به بهره‌برداری رسید. ده نفر اعضای هیئت‌مدیره همگی افراد مسن با بالاترین میزان سهام در شرکت بودند. تمام اعضای هیئت‌مدیره، سابقهٔ مدیریت شرکتهای نسبتاً کوچک، اما موفق را داشته‌اند و به جز آقای رحمتی که مدرک کارشناسی داشت، مابقی افراد، تحصیلات در حد ابتدایی داشتند. به همین منظور برای تصمیم‌گیری درباره مسائل تخصصی همواره تعدادی مهندس متخصص و مشاور در شرکت حضور داشتند.

آقای اسدی که مدیرعامل شرکت بود، فردی بسیار فعال و کوشا بود که ارتباط صمیمانه‌ای با اعضای هیئت‌مدیره داشت. علاوه بر آن، حدود ۳۰ سال سابقه مدیریت در کارخانه‌های مشابه در پروندهٔ او بود که از تجربه بالای او حکایت داشت.

از نظر مالکیت، میزان یک‌سوم سرمایه متعلق به سهامداران اصلی، یعنی هیئت‌مدیره بود و حدود دوسوم آن از محل وام بانکی با مشارکت یکی از بانکهای دولتی تأمین شده بود. در دو سال نخست، شرکت مجبور به بازپرداخت وام دریافتی بود. بنابراین، تمام سود صرف پرداخت قسطهای بانک می‌شد، با وجود این تمام اعضای هیئت‌مدیره از وضع موجود راضی بودند و با انگیزه بسیار کار می‌کردند. حتی آقای اسدی تصمیم داشت شعبه‌ای از شرکت را در شهرستان اطراف ایجاد کند.

در همین زمان بود که آقای اسدی به دلیل عارضه قلبی درگذشت. آقای رحمتی یکی از اعضای هیئت‌مدیره برای تعیین مدیرعامل، پیشنهاد کرد یکی از

فرزندان آقای اسدی که تحصیل کرده و در جریان مسائل پدرش بود، به‌عنوان مدیرعامل انتخاب شود؛ اما سایرین اعتقاد داشتند که جانشین آقای اسدی باید از میان خودشان باشد. بالاخره اعضای هیئت‌مدیره، آقای مهاجری یکی از اعضا را به‌عنوان مدیرعامل جدید برگزیدند. تا چند ماه اوضاع به خوبی پیش می‌رفت تا اینکه کم‌کم اختلافاتی به وجود آمد. هیچ‌یک از اعضای هیئت‌مدیره، آقای مهاجری را قبول نداشتند و در جلسات، هر کس فکر می‌کرد نظر خودش درست است و سعی می‌کرد، حرف خودش را به کرسی بنشاند. از آنجا که همه اعضای هیئت‌مدیره تجربیات موفقی داشتند، سعی می‌کردند شیوه‌های قبلی مدیریتی خود را عملی سازند، و همین سبب می‌شد در جلسات به جمع‌بندی نهایی نرسند. هم‌زمان با این مشکلات در داخل شرکت، دولت تعرفه‌های گمرکی مربوط به مواد اولیه صنایع از جمله سرب و روی را کاهش داد و به این ترتیب واردات این مواد افزایش یافت و شرکت با کاهش تقاضای بازار مواجه شد. بروز این مسائل در خارج از شرکت، مشکلات هیئت‌مدیره را تشدید ساخت و از آنجا که شرکت در صورت عدم پرداخت اقساط بانکی، مصادره می‌شد؛ هیئت‌مدیره تصمیم گرفت شرکت را برای مدت یک سال به صورت اجاره به دو نفر دیگر از اعضای هیئت‌مدیره واگذار کند و بقیه، مبلغی را به‌عنوان اجاره از آنها دریافت کنند. در مدت این یک سال، پرداخت اقساط بانک به پایان رسید و مشاوران شرکت تلاش بسیاری برای افزایش فروش کردند؛ به طوری که ناگهان سهام شرکت افزایش یافت و سود زیادی عاید آنها شد. شرکتی که در حال ورشکستگی بود به وضعیت مطلوبی رسید.

سایر اعضای هیئت‌مدیره از جملهٔ ورثه آقای اسدی چون نگران پیدایش دوباره مشکلات بودند، تصمیم گرفتند سهام خود را که به بالاترین مقدار خود از زمان تأسیس شرکت رسیده بود، به‌فروش رسانند. بعد از این اتفاق، سهامداران اصلی تلاش بیشتری برای بهبود شرکت کردند و روزبه‌روز بر موفقیتهای آنها افزوده شد. حال با در نظر گرفتن نحوه عمل هیئت‌مدیره و برخورد آنها با مشکل، به این پرسشها پاسخ دهید:

۱. به نظر شما بروز مشکلات پس از انتخاب آقای مهاجری چه عللی می‌تواند داشته باشد؟

۲. تغییرات سیاست گمرکی دولت مبنی بر کاهش تعرفه‌های گمرکی واردات سرب و روی را در تشدید وضعیت بحرانی شرکت چگونه ارزیابی و تحلیل می‌کنید؟

۳. چرا در زمان مدیریت آقای مهاجری که زمینه مشارکت تمامی اعضا در مدیریت شرکت فراهم شده بود، تصمیمات اتخاذ شده در جلسات نه تنها به بهبود اوضاع شرکت کمکی نکرد، بلکه حتی باعث تشدید بحران شد؟ آیا این به مفهوم ناکارامدی مدیریت مشارکتی است، یا اینکه عوامل دیگری در این میان نقش داشته‌اند؟

۴. به نظر شما چرا پس از اجاره دادن شرکت به دو نفر از اعضای هیئت‌مدیره وضعیت شرکت روزبه‌روز مطلوب‌تر شد؟

۶۰

مشکل قیمت‌گذاری در سازمان نظام مهندسی

سازمان نظام مهندسی یکی از استانهای کشور متشکل از بخشهای مختلف است که گروههای مختلف با تخصصهای متفاوت در آن عضویت دارند و مشغول به کارند. این گروهها عبارت‌اند از: عمران، مکانیک و تأسیسات، و برق. در این سازمان، هیئت‌مدیره را اعضا انتخاب می‌کنند و مطابق قوانین و مقررات مصوب هیئت دولت و مجلس، انجام وظیفه می‌کند.

مدیران این سازمان چون تخصصهای گوناگون برای پیشبرد سازمان که خدمات مختلفی ارائه می‌دهد، تصمیم‌گیری می‌کنند و تصمیمات و آرای هیئت‌مدیره سازمان لازم الاجراست.

اعضای هیئت‌مدیره در این استان ۹ نفرند که از گروه عمران ۴ نفر؛ گروه معماری ۳ نفر؛ گروه مکانیک و تأسیسات ۱ نفر؛ و از گروه برق ۱ نفر عضو هیئت‌مدیره‌اند.

تعداد اعضا هیئت‌مدیره بستگی به تعداد اعضای آن گروه در سازمان دارد؛ و چون تعداد اعضای گروه عمران در نظام مهندسی این استان، از دیگر گروهها بیشتر است؛ بنابراین نمایندگان آنها در هیئت‌مدیره از دیگر گروهها بیشتر است.

رئیس کل سازمان از بین اعضای هیئت‌مدیره و بر اساس رأی آنها انتخاب می‌شود. بنابراین گروهی که عضو بیشتری در هیئت‌مدیره داشته باشد، رئیس نیز از همان گروه انتخاب می‌شود.

در این رابطه تضارب آرا بین مدیران با سلیقه‌های مختلف مشهود است، که البته گاهی اوقات موجب اختلافاتی می‌شود، و در تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره تعصب گروهی به نادیده گرفتن حقوق سایر گروهها منجر می‌شود، که این امر موجب

محقق نشدن اهداف کلی سازمان می‌شود.

با توجه به موارد ذکر شده، اخیراً برای قیمت‌گذاری خدمات، به دلیل باندبازی گروهی، تصمیمی غیر منطقی گرفته شده است که موجب عکس‌العمل اعضای کل سازمان گشته و به درگیری اعضا با هیئت‌مدیره منجر شده است.

برای نمونه، از طرف اداره کل مسکن و شهرسازی استان نرخ هر متر مربع خدمات ۴۵۰۰ تومان تعیین شده است، که این ۴۵۰۰ تومان باید بین این چهار گروه تقسیم شود. بر اساس تصمیم هیئت‌مدیره، از این مبلغ تنها ۴۶۰ تومان به گروه مکانیک تعلق می‌گیرد و ۶ برابر این نرخ به گروه عمران و ۳ برابر این نرخ به گروه معماری اختصاص یافته است. دلیل آن نیز واضح و مبرهن است، چرا که گروه مکانیک تنها یک نماینده در هیئت‌مدیره و گروه عمران چهار نماینده دارد. این در حالی است که کارهایی که مهندسان مختلف انجام می‌دهند، از نظر زمان و سختی کار خیلی با یکدیگر تفاوت ندارد و تقریباً موقعیت کاری برابری دارند.

از طرف دیگر، این در حالی است که در استانی دیگر در همان سال، مهندس مکانیک متری ۱۴۵۰ تومان می‌گیرد و در استان دیگر ۱۲۰۰ تومان و این در شرایطی است که حتی نرخ کلی ۴۵۰۰ تومان اعلام شده در این استان، برای شهرهای دیگر کمتر از ۴۵۰۰ تومان است. چرا که اداره کل هر استان نرخی جداگانه برای هر استان اعلام می‌کند.

۱. به نظر شما این موضوع در قالب کدام دسته از نظریه‌های مدیریت قابل بررسی است؟

۲. ضمن فهرست نمودن محورهای مشکل‌ساز در این قضیه، ریشه‌های اصلی مشکلات را شناسایی نمایید. تا چه اندازه ویژگیهای تیم و گروه کاری مؤثر، در هیئت‌مدیره سازمان نظام مهندسی استان مذکور حاکم است؟

۳. چگونه می‌توان انسجام و همبستگی هیئت‌مدیره را برای دستیابی به اهداف مشترک سازمان (و نه تحقق اهداف گروهی) افزایش داد؟

۶۱

نگرش مدیریت سنتی

یکی از سازمانهای دولتی که در زمینه خدمات بیمه‌ای فعالیت می‌کند، دو شعبه در سطح شهر دارد که هر کدام از شعب حدوداً هفتاد نفر کارمند دارند. از میان هفتاد نفر پرسنل، در شعبه ۲، دو نفر دانشجوی کارشناسی ارشد و حدود ۱۵ نفر مدرک کارشناسی و همچنین ۵ نفر با مدرک تحصیلی فوق دیپلم و مابقی دیپلم و پایین‌تر هستند. مسئولان واحدها غالباً با تحصیلات دیپلم و افرادی با سابقه بیشتر از ده سال‌اند، اما افراد با تحصیلات عالی هیچ‌کدام مسئولیت واحدی را بر عهده ندارند. مسئولان واحدها که افرادی فاقد روحیه ابتکاری‌اند، غالباً دیدگاهی سنتی دارند و اعتقادی به نظریه‌های جدید مدیریتی ندارند و تحصیل‌کردگان را فاقد تجربه و به‌اصطلاح تازه‌کار می‌دانند، و هرگز در تصمیم‌گیریها از نظر آنها استفاده نمی‌کنند و اجازه اظهارنظر و بروز شکوفایی به آنها نمی‌دهند. زیرا بیم آن دارند که نظریات تازه و ارائه پیشنهادهایی از طرف تحصیل‌کردگان باعث موفقیت آنها در امور شود، و کم‌کم موقعیت اینها متزلزل شود. مسائلی از این قبیل باعث شده که کمتر فکر تازه‌ای در سازمان بروز نماید، و اگر احیاناً فکر و نظر موفقی در واحدی توسط افرادی غیر از خودشان بیان شود، یا اصلاً اعلام نمی‌کنند و یا آن را به نام خود در تصمیم‌گیریها بیان می‌کنند، نه به نام پیشنهاددهنده اصلی ایده. در نتیجه، بهره‌وری در کار تا اندازه قابل ملاحظه‌ای کاهش یافته است و افراد تحصیل‌کرده که بیشتر جوان با ایده‌های جدید هستند، سرخورده شوند و احساس کنند که ریاست شعبه که خود نیز وابسته به گروه به اصطلاح قدیمیها و مسئولان واحدهاست، تابع خواسته‌های مسئولان واحدها بوده و تصمیماتش بر مبنای نظر آنهاست، و اگر کسی در واحدی نظری انتقادی برخلاف نظر آنها داشته باشد، آن را به‌عنوان ناسازگاری و

سرپیچی از دستورات مسئول واحد قلمداد می‌کنند؛ بنابراین، یک حالت رخوت و کم‌کاری پنهان در سازمان حاکم شده است.

در یکی از واحدها، یکی از افرادی که ارتباط نزدیکی با رئیس اداره دارد، و به نسبت بیشترین افراد اداره که غالباً جوان با تحصیلات عالی هستند، در واحد تحت سرپرستی وی مشغول به کار هستند، وضعیتی را به وجود آورده که افراد واحدش حاضرند در آبدارخانه مشغول باشند، تا در واحد وی. این شخص همیشه افرادی را که نسبت به حل مسائل، نظری جدید یا انتقادی دارند، به حاشیه می‌رانند. آقای قاسم‌زاده امتیازاتی دارد، و با تکیه بر آن امتیازات توانسته است به‌عنوان مسئول واحد باقی بماند. اخیراً اعلام شده که رئیس جدید شعبه ۲ به شعبه دیگری منتقل شده است، و آقای فیض به‌عنوان رئیس جدید معرفی شده است. عده زیادی از اینکه رئیس قبلی رفته و باندبازی خاتمه پیدا می‌کند خوشحال هستند. و از طرفی، تعدادی هم اعتقاد دارند که به هر حال باز عده‌ای دور رئیس جدید را خواهند گرفت و از نو یک باند جدید که حقوق اکثریت را پایمال می‌کنند، تشکیل می‌شود.

از سوی دیگر، آقای قاسم زاده از وضعیت پیش آمده راضی نیست، ولی به هر حال با توجه به امتیازات خاصی که دارد، امیدوار است که مدیریت او بر این واحد استمرار یابد.

۱. حال با توجه به مباحث مطرح شده در این قضیه، ریشه‌های اصلی مشکل را در این سازمان ناشی از چه عواملی می‌دانید؟

۲. اگر به جای مدیر جدید شعبه بودید، برای بهبود وضعیت موجود و بهره‌گیری از تواناییهای فکری و علمی نیروهای جوان و تحصیل‌کرده چه اقداماتی را در سرلوحه برنامه‌های کاری خود قرار می‌دادید؟

۶۲

مشارکت بی‌حاصل

یک مؤسسه فرهنگی که از بزرگ‌ترین مراکز فرهنگی در جهان است، در بسیاری از کشورها نمایندگی و سایت اطلاع‌رسانی دارد و سایت آن از فعال‌ترین سایتهای فرهنگی است که روزانه افراد زیادی که اغلب آنها را محققان و پژوهشگران تشکیل می‌دهند از آن دیدن می‌نمایند.

این سایت بخشهای مختلفی دارد اعم از طراحی و گرافیک، طراحی و انیمیشن، طراحی وب، برنامه‌نویسی، تایپ کتب، منابع انگلیسی و پرسش و پاسخ مسائل فرهنگی. کارمندان بخشهای طراحی و برنامه‌نویسی نسبت به افراد دیگر تخصص بالاتری دارند، و در قسمت منابع انگلیسی از چندین نفر خارجی که مقیم ایران و به زبان انگلیسی مسلط‌اند، استفاده می‌شود.

اوایل سال ۱۳۸۳ به علت برخی جابه‌جاییهای سازمانی، روش مدیریت سایت و مرکز تحقیقات آن دچار دگرگونی شد، به گونه‌ای که رئیس قبلی سایت به ریاست شعبه دیگری در خارج کشور منصوب و به آنجا منتقل شد و آقای مهندس طهماسبی به جانشینی ایشان منصوب شد. مهندس طهماسبی یکی از کارمندان سایت و فارغ‌التحصیل رشته رایانه بود و از لحاظ اطلاعات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد تأیید مؤسسه و تمام کارمندان بود.

در همان زمان سایت با وجود تحولات به ظاهر مفید، با کاهش شدید بازدیدکنندگان مواجه شد. به همین دلیل در مهر ۱۳۸۳ از آقای مهندس ذبیحی که شش‌سال سابقه مدیریت در مراکز فرهنگی و همچنین مدرک مهندسی الکترونیک از دانشگاه تهران داشت، دعوت شد تا به‌عنوان مدیر داخلی به حل و فصل مشکلات سایت بپردازد.

بعد از گذشت ۱۵ روز و تشکیل جلسات متعدد بین مدیران سایت و نمایندگان مؤسسه و بررسی مسائل مربوط، تصمیم گرفته شد که طی جلسه‌ای، زمینه مشارکت کارمندان در حل این معضل و ریشه‌یابی آن فراهم شود. البته شایان ذکر است که مدیریت قبلی سایت با مشارکت کارکنان و به طور کلی با برگزاری جلسات مدیران و کارکنان کاملاً مخالف و آن را اتلاف وقت می‌دانست. البته قبلاً جلساتی برگزار شده بود، اما به دلایلی هیچ گاه به نتیجه نمی‌رسید و راهکارهای مصوب به مرحله اجرا در نمی‌آمد؛ به همین دلیل کارمندان کلاً به چنین جلساتی بدبین بودند و آن را صوری می‌دانستند.

سرانجام در آبان ۱۳۸۳ جلسه‌ای با حضور مدیریت سایت و مدیر داخلی جدید و همچنین نماینده مؤسسه و تقریباً تمام کارمندان تشکیل شد، و بعد از معرفی مدیر داخلی جدید و بیان مشکلات موجود، از کارمندان خواسته شد که نظرها و انتقادها و پیشنهادهای خود را در جلسه مطرح کنند. در ابتدای امر، هیچ‌یک از کارمندان مایل به صحبت نبودند، ولی کم‌کم بعد از صحبتهای مهندس ذبیحی در مورد تحول مدیریت و تمایل زیاد مدیریت در مورد شنیدن دیدگاههای افراد و جلب اعتماد آنان، کارمندان لب به انتقاد گشودند. کارمندانی که سابقه زیادتری داشتند، به حدی ناراحت و گلایه‌مند بودند که هنگام صحبت آنها، گاهی نظم جلسه به هم می‌خورد. در پایان جلسه موارد زیر به‌عنوان مسائل مطرح شده توسط دبیر جلسه جمع‌بندی شد:

۱. عدم رعایت عدالت و تبعیض شدید در اعطای حقوق و مزایا؛
۲. پایین بودن حقوق و دستمزد افراد؛
۳. نداشتن مسئول در بخشهای مختلف (کل سایت یک مدیر داشت)؛
۴. اعتراض به ساعات کاری مؤسسه(۸ـ۱۲ و ۱۶ـ۲۰) و عدم انعطاف‌پذیری آن؛
۵. رضایت نداشتن کارمندان از نحوه برخوردها و دخالتهای نمایندگان مؤسسه و اعمال قدرت آنها در امور فنی و اطلاعاتی سایت؛
۶. آشنا نبودن مدیر سایت با مهارتهای مدیریت.

مهندس ذبیحی بعد از بررسی مفصل پیشنهادها و تدوین یکسری قوانین جدید برای افزایش بهره‌وری افراد و تعیین حقوق و مزایای جدید برای کاهش تبعیض، آنها را به مدیریت مؤسسه ارائه کرد. پس از ۱۲ روز مدیریت مؤسسه جوابیه‌ای برای مهندس ذبیحی ارسال کرد. در این نامه که تقریباً با ۵۰ درصد پیشنهادها مخالفت شده بود، در پاسخ مؤسسه آمده بود که هر گونه تغییر در شیوه مدیریت و حقوق و مزایای افراد، موجب افزایش توقع سایر مراکز زیر نظر مؤسسه می‌شود. این موضوع باعث سرخوردگی کارکنان و ایجاد تنش بین مدیریت و کارکنان شد و نه تنها بهبودی در اوضاع واحد ایجاد نشد که جو بدبینی بیشتری را نیز موجب شد.

حال با توجه به مباحث مطرح در این قضیه، به پرسشهای زیر پاسخ دهید.

۱. به نظر شما انتخاب آقای مهندس طهماسبی به‌عنوان رئیس جدید سایت، انتخاب درستی بوده است؟

۲. به نظر شما تصمیم مهندس طهماسبی برای دعوت از مهندس ذبیحی و اعطای سریع سمت مدیریت داخلی به وی تصمیم مناسبی بوده است؟

۳. آیا مشارکت دادن تمام کارکنان سایت کار صحیحی بوده است؟

۴. به نظر شما چه مسائل و مشکلاتی در فرایند مشارکت کارکنان در این قضیه وجود دارد؟

۵. برای بهبود وضعیت به وجود آمده، چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

فصل سیزدهم

کیفیت زندگی کاری و مدیریت تنش

کیفیت زندگی کاری

«کیفیت زندگی کاری»[1] یک فلسفه مدیریتی است که کرامت و شأن و منزلت تمامی کارکنان را ارتقا می‌بخشد؛ تغییرات را در فرهنگ سازمانی ترویج می‌دهد، رفاه فیزیکی و عاطفی کارکنان را بهبود می‌بخشد و فرصتهای لازم را برای رشد و بهبود فراهم می‌سازد.

شاخصهای کیفیت زندگی کاری شامل نرخ حوادث، استفاده از مرخصی استعلاجی، ترک خدمت کارکنان و تعداد شکایات صورت گرفته است. هدف برنامه‌های کیفیت زندگی کاری، حل مسائلی است که سبب افزایش رضایت کارکنان و اثربخشی سازمانی می‌شود، افزایش اعتماد کارکنان و مشارکت کارکنان را موجب شود. بنابراین مفهوم و کاربرد کیفیت زندگی کاری گسترده است و محدودهٔ آن فراتر از مشاغل است، اما مشاغلی که افراد انجام می‌دهند، منشأ مهم رضایت است (ایوانسویچ و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۱۷۵).

«والتون» عناصر برنامه کیفیت زندگی کاری را به هشت دسته تقسیم می‌کند:

- جبران خدمات مناسب و مکفی؛
- محیط کاری سالم و ایمن؛
- مشاغلی که ظرفیتهای انسانی را بهبود می‌بخشد؛
- ایجاد فرصت برای رشد فردی و امنیت؛

---

1. quality of work life (QWL)

• ایجاد محیط اجتماعی که هویت فردی، عاری بودن از تعصب‌گرایی، احساس وحدت و یگانگی و تحرک شغلی پرورش پیدا کند؛
• قانونگرایی، حفظ حقوق فردی و آزادی اندیشه؛
• نقش کاری که به اوقات فراغت شخصی و الزامات خانوادگی حداقل لطمه را وارد کند؛
• از نظر اجتماعی، در مقابل اقدامات سازمانی مسئولیت‌پذیر بودن (باتمن و اسنل، ۲۰۰۴، ص ۴۱۷).

در صورت نبود کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی افراد کاهش و میزان تنش درآنها افزایش می‌یابد. با توجه به اهمیت مدیریت تنش در فرایند کیفیت زندگی کاری، در این بخش به اختصار به این موضوع پرداخته می‌شود.

مدیریت تنش

تنش[1] حالتی پویا و هیجان‌انگیز است که فرد با یک فرصت، محدودیت یا تقاضای غیرعادی مواجه می‌شود و واکنشهای احساسی، فیزیکی و شناختی از خود نشان می‌دهد.

همان‌طور که تضاد و ابهام ضرورتاً منفی نیستند، تنش نیز پدیدهٔ زشتی نیست، بلکه در مواقعی باعث ایجاد چالش در افراد می‌شود و می‌تواند دستاورد بالقوه مثبتی را به دنبال داشته باشد. به طور کلی دو نوع تنش وجود دارد (هلریگل و اسلوکام[2]، ۱۹۸۹، ص ۵۵۶):

الف) تنش سازنده، مفید و خوش‌خیم:[3] این نوع از تنش مطبوع و خوشایند است. احساس مثبتی است که به یک شخص دست می‌دهد. همانند تشویق به دلیل انجام درست وظیفه، ایجاد یک راه‌حل جدید یا مذاکره برای دستیابی به یک توافق مطلوب.

ب) تنش مخرب، مضر و بدخیم:[4] تنشی است نامطبوع، زیان‌آور و بیماری‌زا. عمده تمرکز مباحث نظری در تنش بدخیم است و ما نیز عمدهٔ تمرکزمان بر همین نوع تنش است.

1. stress
2. Hellriegel and Slocum
3. eustress
4. distress

عوامل مؤثر در ایجاد تنش: عوامل متعددی در ایجاد تنش دخالت دارند که این عوامل تحت عنوان منابع بالقوهٔ تنش مطرح‌اند:

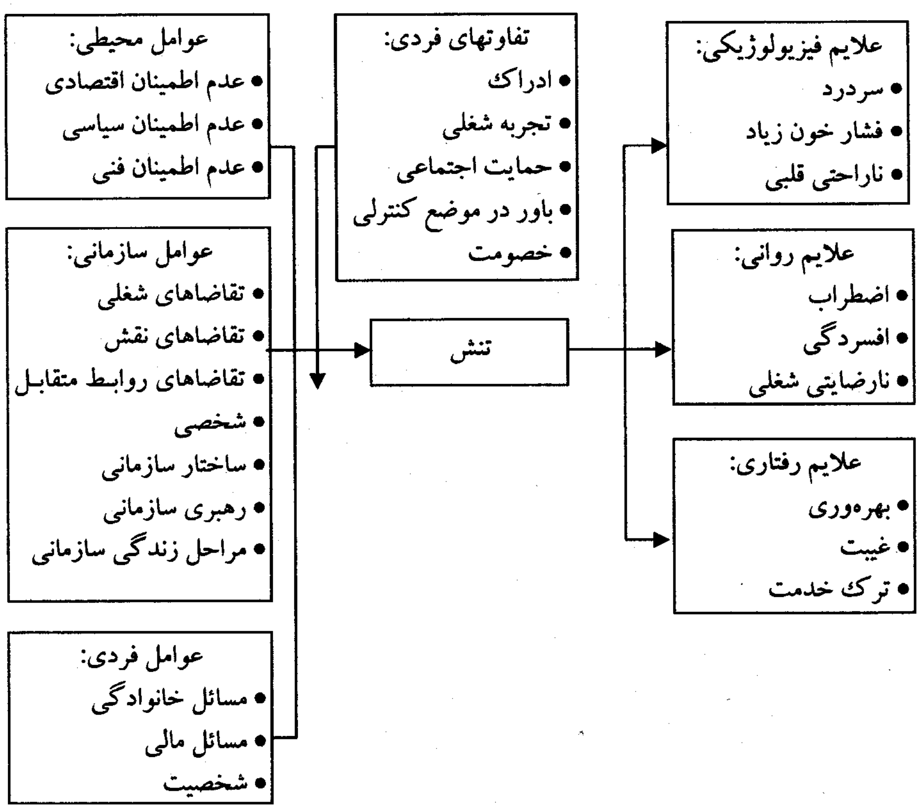
الف) عوامل محیطی،

ب) عوامل سازمانی،

ج) عوامل فردی.

در نمودار زیر الگویی از تنش آمده است که تأثیر هر یک از این عوامل را به خوبی نشان می‌دهد:

همان‌طور که در نمودار ۱ـ۱۳ نشان داده شده است، تفاوتهای فردی به‌عنوان یک عامل تعدیل‌کننده عمل می‌کند. از طرف دیگر، تنش می‌تواند نتایجی به دنبال داشته باشد که علایم فیزیولوژیکی، روانی و رفتاری از آن جمله هستند.



نمودار ۱ـ۱۳ الگوی تنش (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۴۳۹)

تنشهای بدخیم و مضر غیرقابل اجتناب‌اند، لیکن افراد برای جلوگیری و یا کاهش این نوع تنشها می‌توانند اقداماتی به عمل آورند. مدیریت تنش دارای سه مرحله به شرح ذیل است:

جلوگیری اولیه. مرحله‌ای در مدیریت تنش است که برای کاهش، تعدیل یا حذف عوامل تنش‌زا اقدام می‌شود. در این مرحله، عوامل تنش‌زای سازمانی همچون تقاضاهای شغل و نقش، عوامل فیزیکی و روابط متقابل شخصی شناسایی می‌شود و اقدامات لازم در مورد آنها صورت می‌گیرد.

جلوگیری ثانویه: مرحله‌ای است که واکنشهای افراد یا سازمانها به عوامل تنش‌زا تعدیل می‌شود یا تغییر می‌کند.

جلوگیری در مرحلهٔ سوم: در این مرحله با توجه به علایم تنش بدخیم فردی یا سازمانی اقدام لازم برای بهبودی صورت می‌پذیرد. علایم فردی تنش بدخیم عبارت‌اند از مشکلات رفتاری، فیزیولوژیکی و درمانی. علایم سازمانی تنش بدخیم نیز عبارت‌اند از: هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیمی که سازمان متحمل می‌شود (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۴۴۰).

برای مدیریت مؤثر تنش ایجاد شده در کارکنان و مدیران، ساز و کارهای مختلف سازمانی و فردی وجود دارد که هر یک از آنها بررسی می‌شود:

الف) مدیریت تنش سازمانی

برای جلوگیری از تنش سازمانی اقدامات زیر مفید است:

۱. طراحی مجدد شغل:[1] در طراحی شغل باید طوری عمل شود که عدم اطمینان در محیط کاری کاهش و قابلیت پیش‌بینی در انجام کار افزایش یابد. چرا که عدم اطمینان یک عامل مهم تنش‌زاست.

۲. هدفگذاری:[2] در هدفگذاری، افراد در تعیین اهداف کاری خود سهیم می‌شوند که این باعث افزایش انگیزهٔ آنها می‌شود. هدفگذاری باعث می‌شود که

1. job redisign
2. goal-setting

درجه تضاد و ابهام نقش افراد در انجام وظیفه کاهش یابد. از آنجا که تضاد و ابهام در نقش باعث ایجاد تنش در افراد می‌شود، بنابراین هدفگذاری نقش مؤثری در کاهش تنش دارد.

۳. مذاکره نقش.[1] این نوع مذاکره فنی مؤثر برای بهبود سازمانی است و به‌عنوان روشی برای مدیریت تنش نیز به کار می‌رود، زیرا به افراد اجازه می‌دهد که نقشهای کاری خود را تعدیل کنند که این باعث کاهش عوامل تنش‌زا در شغل خواهد شد.

۴. روشهای حمایت اجتماعی: تیم‌سازی روشی برای بهبود روابط اجتماعی حمایتی در محیط کار است. همچنین سایر روشهای حمایتی همچون گروه همکاران، دوستان و باشگاههای ورزشی و غیره می‌توانند عوامل تنش‌زا را در فرد کاهش دهند (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۴۴۰ـ۴۴۱).

ب) مدیریت تنش فردی

برای جلوگیری از تنشهای فردی در سازمان اقدامات زیر می‌تواند مؤثر واقع شود:

۱. ایجاد حس خوش‌بینی: خوش‌بینی و بدبینی دو سبک فکری هستند که افراد برای بیان حوادث خوب و بد زندگی خود از آنها استفاده می‌کنند. بدبینی باعث افسردگی، مشکلات جسمی و کاهش موفقیت فرد می‌شود. در مقابل، دیدگاه خوش‌بینی، سلامتی جسمی و احتمال موفقیت فرد را افزایش می‌دهد. پس، برای ازبین بردن تنش مضر، یکی از راههای مهم، ایجاد حس خوش‌بینی در افراد است.

۲. مدیریت زمان. سنگینی و زیادی حجم کار یک عامل مهم تنش‌زاست که به ایجاد فشار زمانی در فرد منجر می‌شود. مهارتهای مدیریت زمان می‌تواند به کارکنان کمک کند تا بتوانند از زمان به طور مؤثر و کارا استفاده کنند. در مدیریت زمان کارها برنامه‌ریزی و برای آنها تعیین اولویت می‌شود، که این امر باعث کاهش فشار زمانی می‌شود و در نهایت تنش را در افراد کاهش می‌دهد.

1. role negotiation

۳. فعالیتهای تفریحی. فعالیتهای تفریحی فرصتی را برای استراحت کارکنان فراهم می‌آورد تا افراد از آن لذت ببرند که این فعالیتها می‌تواند به صورت کار متعادل یا فعالیت غیر کاری باشد.

۴. ورزش بدنی. ورزش کردن باعث انعطاف در ماهیچه‌ها و عضلات افراد می‌شود، که این به نوبهٔ خود در کاهش تنش بسیار مفید است.

۵. بدن را در حالت استراحت قرار دادن:[1] یکی از راههای کاهش تنش این است که فرد خود را بر روی یک صندلی رها و بدن خود را شل کند.

۶. رژیم غذایی. خوردن بعضی خوراکیها باعث کاهش تنش می‌شود و بعضی خوراکیها تنش را در افراد افزایش می‌دهند. افراد با مراجعه به پزشک می‌توانند دستورات غذایی برای کاهش تنش دریافت کنند.

۷. افراد دیگر را سنگ صبور قرار دادن. در بعضی مواقع بیان مشکلات برای دیگران می‌تواند تنش را در افراد کاهش دهد (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۴۴۱ـ۴۴۲).

1. relaxation

۶۳

طرح بهداشت‌یار کارخانه سبلان

در سال ۱۳۷۴، وزارت بهداشت و درمان طرحی را به دانشکده‌های علوم پزشکی ارائه کرد که بر اساس آن هر کارخانه باید فردی را از میان کارکنان خود به‌عنوان بهداشت‌یار معرفی کند، و بخشی از وظایف مراکز بهداشت از جمله انجام کمکهای اولیه و فوریتهای پزشکی، پیشگیری از حوادث و بیماریهای ناشی از کار، نظارت بر بخشهای غذاخوری و آب و فاضلاب، آموزش کارگران و جز اینها را بر عهده بگیرد. اجرای این طرح به سه سازمان تأمین اجتماعی، مرکز بهداشت و سازمان کار و امور اجتماعی واگذار شد.

در گام نخست، طی نامه‌ای تمامی کارخانه‌ها موظف به معرفی بهداشت‌یار خود شدند و سپس در سه سازمان مجری طرح، پس از توافقی کلی، بلافاصله یک دوره آموزشی مشترک چندماهه برگزار شد و به همین منظور مرکز بهداشت مکان جلسات و استادان را فراهم آورد، اداره کار آمار مورد نیاز، و سازمان تأمین اجتماعی وسایل کمکهای اولیه را تهیه کرد.

به این منظور آقای کرباسی مدیر کارخانه یخچال‌سازی سبلان، آقای صباحی را به‌عنوان بهداشت‌یار معرفی کرد، و او پس از گذراندن دوره آموزشی و دریافت گواهی در کارخانه مشغول به کار شد و خانه بهداشت کارخانه گشایش یافت. اما مشکل از اینجا شروع شد که وظایف بهداشت‌یار در طول روز از سه ساعت تجاوز نمی‌کرد، و آقای کرباسی نیز متوجه این قضیه شده بود. او به این نتیجه رسید که چرا باید حقوق کامل یک فرد شاغل را به آقای صباحی که قبلاً در فرایند تولید نقش داشته، و در حال حاضر در کارخانه نقش آنچنانی ندارد، بدهد. به همین دلیل به اداره‌های مذکور پیشنهاد داد که: بهداشت‌یارها در عین اشتغال به سمت قبلی به‌عنوان

بهداشت‌یار نیز فعالیت کنند و به ازای آن افزایشی در حقوقشان لحاظ شود. اما پیشنهاد او به دلیل مخالفت فوری سازمانهای اجراکننده، عملی نشد.

از طرف دیگر آقای صباحی با وجود علاقه، با آگاهی از دیدگاه مدیر کارخانه نسبت به جایگاه بهداشت‌یار بی‌انگیزه و مأیوس شد و پس از مدتی خود نیز احساس کرد که وقت زیادی از او هدر می‌رود و چندان مؤثر نیست و نسبت به موقعیت جدید دچار تردید شد. از این رو به پیشنهاد خود و موافقت آقای کرباسی به یکی از سرپرستها معرفی شد، تا در پشت یکی از دستگاهها مشغول به فعالیت شود.

هنوز یک ماه نگذشته بود که یکی از کارگرها در جریان کار دچار برق‌گرفتگی شدید شد. چند کارگر با سرعت به خانه بهداشت کارخانه رفتند تا آقای صباحی را خبر کنند، اما در اتاق بسته بود و از آنجا که نمی‌دانستند آقای صباحی کجاست، نزد مدیر رفتند. آقای کرباسی بلافاصله سرپرست آقای صباحی را خواست و متوجه شد که او برای انجام کاری خارج از کارخانه است. پس شخصاً به جستجو برای یافتن آقای صباحی پرداخت. و با دردسر فراوان او را پیدا کرد. آقای صباحی با مشاهده اوضاع، به خانه بهداشت رفت تا ضمن انجام هماهنگی با یک مرکز درمانی جعبه کمکهای اولیه را بیاورد. اما وقتی کارگر مصدوم به بیمارستان رسید که دیر شده بود و او برای همیشه معلول شد.

۱. این حادثه آقای کرباسی مدیر کارخانه را به اندیشه واداشت. آیا او باید آقای صباحی را در سمت بهداشت‌یار کارخانه به طور تمام وقت به کار می‌گرفت؟

۲. از آنجا که بخش عمده‌ای از زمان کاری آقای صباحی به علت مراجعات کم در مرکز بهداشت به بطالت می‌گذشت، آیا از نظر مدیریتی این طرح عقلایی و منطقی است؟

۶۴

اخبار ویژه در خبرگزاری پارس

سازمان خبرگزاری پارس یکی از سازمانهای دولتی است که عمده کار سازمان، تولید خبر است. بخش خبر به طور کلی به دو بخش اساسی اخبار داخلی و خارجی تقسیم می‌شود که این اخبار یا توسط معاونت برون‌مرزی به زبانهای انگلیسی و عربی ترجمه شده و به خارج از کشور ارسال می‌شود و یا توسط نمایندگیها که متشکل از سرگروه خاورمیانه و افریقا، اروپا و امریکا، آسیا و اقیانوسیه است مورد بررسی قرار می‌گیرد، و برای انتشار در داخل کشور به وسیله رسانه‌ها آماده می‌شود.

گروههای نام‌برده نیز متشکل از سردبیر، دبیر و چندکارشناس خبر و ویراستار است، که پس از ترجمه و ویرایش آن، به امضای سردبیر یا دبیر مربوط می‌رسد و سپس برای انتشار روی تلکس خبر آماده می‌شود.

اخیراً سازمان راهبرد جدیدی مبنی بر کاهش اخبار ویژه در پیش گرفته و این راهبرد را طی بخشنامه‌ای به واحدهای مربوط ابلاغ کرده است. اخبار ویژه اخباری است که پخش آن مغایر با منافع ملی است و شامل خبری است که جامعه را دچار تنش و نگرانی می‌کند، یا به مقامات مهم کشوری اتهام وارد می‌کند و یا خبری است که افشاگر اطلاعاتی است که مسئولان اعلام آن را ضروری نمی‌دانند و یا تحلیلها و اخبار هدف‌داری است که خبرگزاریها و نشریات بیگانه برای جریان‌سازی علیه کشور منتشر می‌کنند. برخی اوقات این اطلاعات ویژه به جای اینکه به دست مسئولان کشور برسد، در دسترس دیگران قرار می‌گیرد که باعث ایجاد مشکل یا بحران می‌شود. با توجه به اینکه این سازمان در طول ۲۴ ساعت شبانه‌روز مشغول فعالیت است، و هر گروه فقط یک سردبیر دارد که در یک شیفت کاری (۸ ساعت) موظف به انجام وظیفه در سازمان است و با عنایت به اهمیت خبر که پس از گذشت

زمان ارزش آن از بین می‌رود، این موضوع باعث ایجاد چالش جدی در بین سردبیران و شورای مدیران خبر شده است. حتی دبیران هم به علت خطرنکردن و قبول نکردن مسئولیت حاضر به امضای اخبار ویژه نیستند. سردبیران ابتدا طی نامه‌ای مشکل را با معاونت خبر و مدیر کل اخبار بین‌الملل در میان گذاشتند، ولی اقدامی در این زمینه انجام نشد و پس از آن هم به طور حضوری با مسئولین صحبت کردند تا مشکل را حل کنند، ولی آنها نیز به علت به‌کارگیری راهبردهای جدید، واکنش چندانی در این زمینه نداشتند. پس از پی‌گیریهای مجدد، آنها پاسخ دادند که این کار ممکن نخواهد بود، و سردبیر باید همیشه در دسترس باشد و در این زمینه مسئولیت‌پذیری داشته باشد و خطر آن را بپذیرد. این مشکلات باعث به وجود آمدن فشار زیاد و تنش در سردبیران بخشهای خبری شده است که هنوز هم راه‌حلی برای آن پیدا نشده است.

۱. به نظر شما مشکل اصلی در این قضیه چیست؟

۲. از آنجا که احتمال اشاعه این اخبار ویژه در بین مردم عادی وجود دارد که می‌تواند تبعات نامطلوبی برای سردبیران خبری به همراه داشته باشد، چه راهکارهایی برای کاهش تنش و فشارهای شغلی در این نوع مشاغل تنش‌زا وجود دارد؟

۶۵

فشارهای شغلی

آقای احمدی کارمندی با پانزده سال سابقه است که متصدی امور بیمه بیکاری یک سازمان بیمه‌ای است. مقرری بیمه بیکاری به منظور ارتقای سطح معیشتی کارگران کارخانه‌ها و کارگاههایی است که ناخواسته از محیط کار خود اخراج شده‌اند.

آقای احمدی در محیط کار خود روزانه با طیف وسیعی از کارگران روبه‌رو می‌شود:

۱. کارگرانی که بدون آگاهی از قوانین بیکار شده‌اند و به آنها بیمهٔ بیکاری تعلق نمی‌گیرد، و توقع دارند احقاق حق شوند.

۲. کارگرانی که به لحاظ قانون بیمهٔ بیکاری به آنها تعلق می‌گیرد و سازمان به دلیل عدم پرداخت حق بیمه توسط کارفرما نمی‌تواند پرداختی به آنها داشته باشد.

۳. کارگرانی که اصلاً بیمه نبوده‌اند و تقاضای پرداخت دارند.

تمام مسائل بالا از یک طرف و فشار مسئولان صندوق بیمه بیکاری از طرف دیگر، باعث شده است که ایشان بیش از پیش تحت فشار قرار بگیرند. صندوق بیمه بیکاری صندوقی است که از سهم ۳ درصد کارفرمایان در پرداخت حق بیمه تشکیل شده و از محل آن، این مقرری پرداخت می‌شود. در نتیجه منابع محدود این صندوق تکافوی این بار مالی را نمی‌دهد.

تمام مراجعه‌کنندگان آقای احمدی به نوعی باعث به وجود آمدن فشار عصبی در ایشان می‌شوند، و از سوی دیگر مسائل عاطفی و سرگردانی این عده، آقای احمدی را تحت فشار قرار داده است.

فشارهایی که از طرف مسئولان بر آقای احمدی به دلیل برقرار نکردن حقوق بیکاری وارد می‌آید، و از جهت دیگر مشکلات مالی افراد مراجعه‌کننده و فشارهای

خانوادگی که ناشی از مشکلات خود ایشان بود، همه و همه او را تحت فشار قرار داده بود.

آقای احمدی هر روز به منظور قطع مقرری برای کسانی که دوباره در کارگاهی مشغول به کار بودند، ساعاتی از وقت کاری خود را صرف می‌کرد و مجبور بود به بیرون از اداره مراجعت کند و در مقابل، توقع داشت که مسئولان حق و حقوق او را بدهند، و این در حالی بود که در اغلب اوقات به جای اینکه مورد تشویق قرار گیرد، از سوی مسئولان با او برخورد نامناسبی می‌شد.

این موضوع به خانواده آقای احمدی نیز سرایت کرده بود و باعث درگیری در منزل نیز شده بود.

مشکلات تا جایی پیش رفت که آقای احمدی به بیماری عصبی دچار شد و این بیماری بر اعضای خانواده او تأثیر گذاشته بود و خانواده او در حال از هم پاشیدن بود. از این رو آقای احمدی تصمیم به استعفا گرفت. لذا آقای احمدی یک روز صبح استعفای خود را به رئیس تقدیم کرد.

۱. مشکل اصلی در این قضیه چیست؟

۲. به نظر شما چه راهکارهایی برای پیشگیری و درمان این مشکل وجود دارد؟

فصل چهاردهم

فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی الگویی اساسی از مفروضات، ارزشها و باورهای اساسی است که به روش صحیح تفکر و اقدام در خصوص مسائل و فرصتهایی که سازمان با آن مواجه می‌شود توجه دارد (مک‌شان[1] و ون گلینو[2]، ۲۰۰۳، ص ۴۴۸).

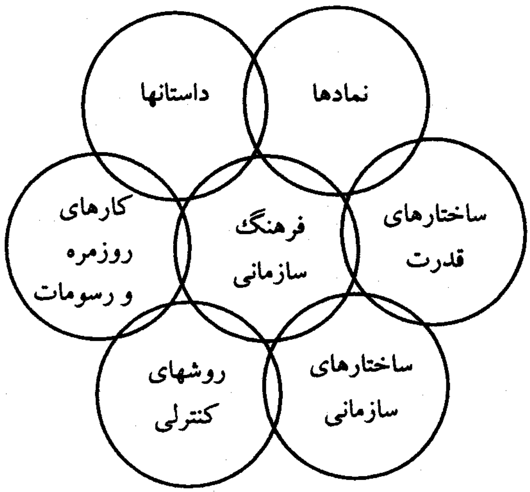
به منظور تشریح فرهنگ سازمانی، جانسون[3] الگویی را تحت عنوان «شبکه فرهنگی»[4] ارائه نموده که جنبه‌های مختلف برای تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی در آن گنجانده شده است.

- کارهای روزمره.[5] روشهایی است که با آنها اعضای سازمان با یکدیگر و همچنین با افراد خارج از سازمان رفتار می‌کنند، و بر اساس آن مشخص می‌کنند کارها باید چگونه انجام گیرند و چگونه اتفاق بیفتند.
- تشریفات و رسومات.[6] رویدادهای خاصی که در سرتاسر سازمان اهمیت ویژه‌ای دارند و می‌توانند فرایندهای رسمی و غیررسمی سازمانی را شامل شوند.
- ماجراها و داستانها.[7] نقل قولها و گفته‌های اعضای سازمان در خصوص

---

1. McShane
2. Von Glinow
3. Johnson
4. cultural web
5. routines
6. rituals
7. stories

رویدادها، قهرمانان، افراد شرور، افراد مستقل و شخصیتهای مهم است که موجبات موفقیت یا شکستها را در سازمان فراهم کرده‌اند.



نمودار ۱ـ۱۴ شبکه فرهنگی (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۸۰۷).

- **علایم و نمادها.**[1] مواردی همچون نشانها، طراحی ادارات، ماشینها، شعارها، عنوانها، نوع زبان و استفاده از واژه‌هایی است که بیانگر ماهیت سازمان هستند.
- **ساختارهای قدرت.**[2] بیشتر افراد صاحب قدرت در برخی سازمانها ممکن است کسانی باشند که در پست مدیریت قرار دارند، ولی در بعضی سازمانهای دیگر ممکن است قدرت در بین سطوح مختلف سازمان توزیع شده باشد.
- **روش کنترلی.**[3] روشهای سنجش و پاداش که تأکید دارند چه چیزی مهم است که باید مورد نظارت قرار گیرد.
- **ساختار سازمان.**[4] منعکس‌کنندهٔ ساختار قدرت و روابط و فعالیتهای مهم در درون سازمان است و هم شامل ساختار و روش کنترل رسمی و هم روشهای کمتر رسمی می‌باشد (مولینز، ۱۹۹۹، ص ۸۰۷).

1. symbols
2. power structures
3. control systems
4. organization structure

رفتار شهروندی سازمانی

این موضوعی بدیهی در متون مدیریت است که سازمانها به کارکنانی نیازمندند که تمایل دارند از الزامات و تکالیف رسمی شغلی خود پا را فراتر بگذارند. اقدام فراتر از تکالیف شغلی به «رفتار شهروندی سازمانی»[1] اشاره دارد که در سالهای اخیر محققان به آن بسیار توجه داشته‌اند (موریسون،[2] ۱۹۹۴، ص ۱۵۴۳).

«باتمن و اورگان »[3] برای اولین بار در سال ۱۹۸۳ میلادی واژه رفتار شهروندی سازمانی را ابداع کردند و آن را در دو قالب مفهوم‌سازی کردند:

۱. کمکهای مثبت همچون وقت‌شناسی و انجام امور فراتر از آنچه که بر طبق وظایف رسمی سازمان برای فرد تعریف شده است.

۲. دوری جستن از وارد نمودن زیان و خسارت و ایجاد مزاحمت برای همکاران یا سازمان همچون اجتناب از شکوه و شکایت و یا سرزنش دیگران بابت چیزهای کم‌اهمیت. اورگان در بازنگری خود در سال ۱۹۹۰ میلادی به این نکته توجه کرد که اجتناب از ایجاد صدمه و مزاحمت اهمیت بسیاری دارد، اگر چه در میان اشکال مختلف رفتار شهروندی سازمانی کمتر به آن توجه شده است (مارکوزی و زین،[4] ۲۰۰۴، ص ۱). دیوید تورنیپسید[5] با بررسی تعاریف رفتار شهروندی سازمانی، این مفهوم را به «سندرم سرباز خوب»[6] تعبیر می‌نماید (تورنیپسید، ۱۹۹۶، ص ۴۲).

اگر چه اکثریت محققان اولیه تلاشهای خود را بر عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی معطوف داشتند، ولی بیشتر تحقیقاتی که اخیراً صورت گرفته، میزان زیادی از توجه خود را به پیامدهای OCB اختصاص داده‌اند. به طور خاص، تحقیقات اخیر بر دو موضوع کلیدی متمرکز شده‌اند:

---

1. organizational citizenship behavior (OCB)
2. Morrison
3. Batman & Organ
4. Markoczy & Xin
5. David Turnipseed
6. good soldier syndrome

۱. آثار رفتار شهروندی سازمانی بر ارزیابی مدیریتی از عملکرد و قضاوتها با توجه به افزایش حقوق، ارتقائات و غیره.

۲. آثار رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد و موفقیت سازمانی (پودساکوف[1] و همکاران، ۲۰۰۰، ص۵۳۳).

شاید بتوان گفت که معتبرترین تقسیم‌بندی ارائه شده دربارهٔ مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی را اورگان ارائه کرده است که در تحقیقات از آن بسیار استفاده می‌شود. این ابعاد عبارت‌اند از:

۱. آداب اجتماعی،

۲. نوع‌دوستی،

۳. رفتار کاری،

۴. جوانمردی،

۵. نزاکت (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴، ص ۳).

آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع‌دوستی به‌عنوان مؤلفه‌های کمک‌کننده فعال و مثبت مطرح‌اند.

آداب اجتماعی به‌عنوان رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد. وجدان کاری رفتاری است که فراتر از الزامات تعیین‌شده به وسیله سازمان در محیط کار. نوع‌دوستی نیز عبارت است از کمک‌کردن به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان (کاسترو[2] و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۳۰).

جوانمردی و نزاکت مؤلفه‌هایی هستند که بیانگر اجتناب از وارد کردنِ خسارت به سازمان‌اند. جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمتهای اجتناب‌ناپذیر و اجحافهای کاری بدون اینکه شکایتی صورت گیرد. درحالی‌که نزاکت دربارهٔ اندیشیدن به این است که چطور اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می‌گذارد (مارکوزی و زین، ۲۰۰۴، ص ۳).

1. Podsakoff
2. Castro

هرچند که اولین بار واژه رفتار شهروندی سازمانی را اورگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ به کار گرفتند، ولی قبل از او افرادی همچون کتز[1] و کاهن[2] با تمایز بین عملکرد نقش و «رفتارهای نوآورانه و خودجوش»[3] در دهه‌های هفتاد و هشتاد میلادی و قبل‌تر از آنها، چستر بارنارد[4] با بیان مفهوم «تمایل به همکاری»[5] در سال ۱۹۳۸ میلادی، به این موضوع توجه کردند (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰، ص ۵۱۳).

ابعاد «رفتار نوآورانه و خودجوش» که کتز ارائه کرد، عبارت‌اند از: همکاری با دیگران، حفاظت سازمان، ایده‌های سازندهٔ داوطلبانه، خودآموزشی و حفظ نگرش مطلوب به سازمان (جاککولین و شاپیرو،[6] ۲۰۰۲، ص ۹۲۹).

البته بعد از ابداع این مفهوم توسط اورگان و همکارانش، صاحب‌نظران مختلف با به کار بردن مفاهیمی همچون «رفتار فرانقشی»[7] (ون داین، کامینگز، و پارکز؛ ۱۹۹۵ میلادی)، «رفتار سازمانی مددکارانه»[8] (بریف و موتو ویدلو؛ ۱۹۸۶ میلادی، جورج و بتنهاوسن؛ ۱۹۹۰ میلادی، اوریلی و چاتمن؛ ۱۹۸۶ میلادی)، «خودجوشی سازمانی»[9] (جورج و بریف؛ ۱۹۹۲، جورج و جونز؛ ۱۹۹۷) و «عملکرد زمینه‌ای»[10] (بورمن و موتو و یدلو؛ ۱۹۹۳ میلادی، بورمن، وایت و دورسی؛ ۱۹۹۵، میلادی موتوویدلو و ون اساتر؛ ۱۹۹۴ میلادی) در طول دو دهه به تبیین این موضوع پرداخته‌اند (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰، ص ۵۱۴).

اگر رفتارهای شهروندی سهم بسزایی در افزایش عملکرد سازمانی دارند، چه عواملی موجد این نوع رفتارهایند؟ پژوهشگران بیشتر به پاسخ این سؤال توجه داشته‌اند. مجموعه این عوامل را می‌توان در قالب جدول ۱ـ۱۴ ارائه کرد:

---

1. Katz
2. Kahn
3. innovative and spontaneous behaviors
4. Chester Barnard
5. willingness to cooperate
6. Jacqueline & Shapiro
7. extra-role behavior
8. prosocial organizational behaviors
9. organizational spontaneity
10. contextual performance

جدول ۱ـ۱۴ عواملی که باعث ارتقای رفتار شهروندی کارکنان می‌شوند (بولینو و تورنلی، ۲۰۰۳، ص ۶۲)

عامل	مثال
رضایت شغلی	کارگران خوشحال شهروندان سازمانی خوبی هستند.
رهبری تحول‌آفرین و حمایتگر	کارگران زمانی که برای مدیران الهام‌بخش و حمایتگر کار می‌کنند، تمایل دارند که فعالیت فوق‌العاده‌ای داشته باشند.
کار لذت‌بخش و درگیری شغلی	وقتی به کارکنان وظایف و مشاغل مورد علاقه‌شان واگذار می‌شود، آنها واقعاً غرق در کار می‌شوند و به تکالیف مشخص شده بسنده نمی‌کنند و از آنها فراتر می‌روند.
حمایت سازمانی	کارکنانی که احساس می‌کنند سازمانشان واقعاً مراقب و پشتیبان آنهاست، احتمالاً آنها نیز سطح شهروندی بالاتری در جهت حمایت از سازمان بروز خواهند داد.
اعتماد، عدالت سازمانی، اجرای قرارداد روانی	شهروندی بیشتر زمانی رخ می‌دهد که کارفرمایان قابل اعتماد و منصف بوده و در ارتباط با کارکنان به تعهدات خود عمل می‌کنند.
ویژگیهای کارکنان	کارکنانی که دارای وجدان کاری مثبت‌نگر، برونگرا، روحیه همدلی و گروه‌گرا هستند، تمایل دارند که نوع خاصی از رفتارهای شهروندی را از خود بروز دهند.

۶۶

سرگردانی در اداره

آقای علیزاده قرار است به‌عنوان نیروی حق‌التدریس در آموزش و پرورش مشغول به‌کار شود. مراحل گزینش را چهار ماه قبل طی کرده است و معمولاً بعد از گذشت سه‌ماه درخواست جواب گزینش به هسته گزینش استان ارسال می‌شود. آقای علیزاده در تاریخ دهم مهرماه برای چندمین بار به کارگزینی مراجعه می‌کند. آقای فرهمند کارمند کارگزینی فردی است که همواره با حالتی عصبی و تند با ارباب‌رجوع برخورد می‌کند. آقای فرهمند در پاسخ به سؤال آقای علیزاده با لحنی تند به او می‌گوید: به گزینش مراجعه کنید. آقای علیزاده به گزینش مراجعه می‌کند و مسئولان گزینش به وی می‌گویند: جواب تمام درخواستهای گزینش آمده است و ایشان باید به کارگزینی مراجعه کنند. از آنجا که گزینش نامه‌ای را ثبت نمی‌کند، بنابراین آقای علیزاده از شماره نامه خود آگاهی ندارد.

آقای علیزاده با حالتی سردرگم به کارگزینی می‌رود و در آنجا به او می‌گویند که باید به گزینش برود و جواب گزینش ایشان در کارگزینی موجود نیست. آقای علیزاده که ناامید شده بود و از سویی از رفتار بد آقای فرهمند در روزهای متعدد مراجعه به اداره، آزرده‌خاطر شده بود؛ از طرف مسئولان گزینش در پی تبیین روند اداری که جواب گزینش ابتدا به گزینش می‌رود و از آنجا به دبیرخانه فرستاده می‌شود و بعد از ثبت در انتها به کارگزینی ارجاع داده می‌شود، به سمت دبیرخانه راهنمایی شد.

آقای علیزاده در آنجا متوجه می‌شود که جواب گزینش به هسته گزینش استان ارسال شده است و در دبیرخانه ثبت شده است. از این رو، با عصبانیت به سمت کارگزینی می‌رود. در این زمان مشغله کاری در کارگزینی به دلایل مختلف از جمله ابلاغ نیروهای رسمی، هماهنگ کردن و نظارت بر نیروهای ورودی و

خروجی، انجام امور سربازمعلمها، رسیدگی به امور نهضت و ... زیاد است.

آقای علیزاده به آقای فرهمند مراجعه می‌کند و بعد از چند ساعت معطلی به دلیل آشفتگی و به‌هم‌ریختگی محیط کارگزینی و به‌خصوص میز کار آقای فرهمند، وی با بی‌حوصلگی می‌گوید: جواب گزینش در کارگزینی موجود نیست و حتماً از دبیرخانه به اینجا نیامده است و در ضمن وقت اداری نیز به پایان رسیده است. آقای علیزاده مطرح می‌کند که اگر امروز این نامه پیدا نشود، دیگر به وی کلاس درس داده نخواهد شد. آقای فرهمند بدون اعتنا به ایشان می‌گوید: من باید بروم. شایان ذکر است که آقای فرهمند کارمندی رسمی است با دوازده سال سابقه کار که به علت تأخیر در ورود و کم‌کاری از شهر الف به شهر ب منتقل شده است و بعد از انتقال به دلیل رفتار نامناسب با مراجعه‌کنندگان، چندین‌بار در پستهای مختلف قرار گرفته است و همچنین به حراست احضار شده است و بازرسی نیز از وی بازخواست کرده است. آقای فرهمند در جواب می‌گوید که در این اداره به کارمندان آن‌چنان که باید بها داده نمی‌شود و همچنین اظهار می‌کند که از نامتعادل بودن زندگی کاری و خانوادگی رنج می‌برد. ولی طرح این مباحث نیز بر روند کار او تأثیر نمی‌گذارد.

آقای علیزاده ناامید و مأیوس اداره را ترک می‌کند. وی بعد از تعطیلات به رئیس اداره مراجعه و موضوع را مطرح می‌کند. بعد از بررسی مشخص می‌شود که جواب گزینش مثبت بوده است، ولی وی نمی‌تواند مشغول به کار شود. زیرا مهلت زدن ابلاغ به مدارس به پایان رسیده است. آقای علیزاده از رئیس می‌خواهد که با آقای فرهمند برخورد شود و همچنین گوشزد می‌کند که ایشان باید نظارت بیشتری بر عملکرد کارمندان خود داشته باشد. رئیس اداره درمانده می‌شود که با آقای فرهمند چه برخوردی کند.

۱. با اطلاعاتی که در این قضیه ارائه شده است، این موضوع در قالب کدام یک از نظریه‌ها و مفاهیم مدیریتی قابل تحلیل است؟

۲. به نظر شما برای برخورد با کارکنانی همچون آقای فرهمند چه تدابیری باید اتخاذ شود؟

۶۷

بی‌اعتنایی به گزارشهای یک کارمند

خانم هاشمی ۲۵ ساله، مجرد و تایپیست، با مدرک کارشناسی ریاضی؛ مدت ۴ سال بود که در یکی از ادارات دولتی کار می‌کرد. او همراه همکارش خانم شهیدی که خانمی حدوداً ۲۰ ساله و با یک سال و نیم سابقه بود، در یکی از اتاقهای اداره، مسئولیت تایپ امور آماری با رایانه را بر عهده داشتند. خانم هاشمی از لحاظ شخصیتی خانمی موقر، حساس، مؤدب و اجتماعی بود و در اداره موقعیت خوبی داشت و مورد احترام همه کارکنان به‌ویژه آقای مدیر بود.

خانم هاشمی روحیه کاری بالایی داشت و در مواقع بی‌کاری به همکارانش جهت تایپ گزارشها کمک می‌کرد و یک بار هم در اداره به‌عنوان کارمند نمونه معرفی شده بود. وی به علت شرایطی که داشت، نمی‌توانست به طور رسمی به استخدام اداره درآید، ولی عملکرد ایشان طوری بود که هیچ تهدیدی برای اخراج وی وجود نداشت.

اوضاع به همین منوال پیش می‌رفت تا وقتی که این اداره با اداره دولتی دیگری ادغام شد و به سازمان بزرگ‌تری با مسئولیت و اختیار بیشتری تبدیل شد. در این ادغام، نقل و انتقالاتی صورت گرفت که از آن جمله می‌توان به انتقال خانم امیری، ۳۰ ساله و لیسانس رایانه که صاحب ۲ فرزند بود، اشاره کرد که برای کمک به مخارج خانواده مشغول به کار شده بود. ایشان از لحاظ ویژگی شخصیتی بسیار اجتماعی و معاشرتی بود و در اموری مثل تایپ و طراحی با رایانه مهارت زیادی داشت. خانم امیری در همان اتاق با یک میز و یک رایانه مشغول به کار شد و همه چیز بسیار آرام و خوب پیش می‌رفت.

با گذشت زمان وقتی که کارمندان و معاونان متوجه مهارت خانم امیری در طراحی امور رایانه‌ای شدند، برای تمامی کارهایی که قبلاً به خانم هاشمی مراجعه می‌کردند و حتی کارهایی همچون طراحی پوستر، اطلاعیه و دعوت‌نامه‌هایی را که بعضی از آنها را قبلاً شرکتهای خصوصی انجام می‌دادند، به خانم امیری ارجاع می‌دادند و ایشان هم با روی باز از همه استقبال می‌کرد و با سلیقه‌ای عالی کارها را انجام می‌داد و همه از ایشان راضی بودند. چند ماهی از ورود ایشان به اداره نگذشته بود که اتفاقاتی رخ داد: خانم هاشمی با مراجعات مکرر به معاون امور اداری، چند نوع تخلف و سوء استفاده از اموال دولتی را که توسط خانم امیری انجام گرفته بود گزارش کرد و معتقد بود که خانم امیری از وقت اداری برای انجام کارهای شخصی مثل تایپ تحقیقات فرزندش و نیز انجام کارهای شخصی دیگر کارمندان در قبال دریافت پول، استفاده می‌کند و مدام اصرار داشت که ایشان اصلاً وجدان کاری ندارد. خانم هاشمی احساس می‌کرد که حقش ضایع می‌شود و در اداره بین او که تمام وقتش در اختیار اداره است، با خانم امیری که فرصت‌طلب است، فرقی وجود ندارد. لذا با دیدن بی‌توجهی معاون امور اداری مدام به همهٔ کارمندان شکایت خانم امیری را می‌کرد و در ساعت اضافه‌کاری به صورت مداوم رایانه خانم امیری را زیرورو می‌کرد و بیشتر از همه، از همکارش خانم شهیدی عصبانی بود که چرا او نیز با دیدن این تخلفات اعتراضی نمی‌کند. تا اینکه روزی شخصاً به مدیر سازمان جریان را اطلاع داد و با اینکه مدیرعامل اصلاً فکر نمی‌کرد چنین چیزی در مورد خانم امیری صحت داشته باشد و تمام این حرفها را ناشی از یک حسادت زنانه می‌دانست، دستور پیگیری را به معاون اداری و مالی داد. ولی ایشان بعد از بررسی و مشاهده برنامه‌های رایانه‌ای خانم امیری و با وجود دیدن برخی کارهای غیراداری تنها به دادن تذکری اکتفا کرد. چرا که معتقد بود این موارد کوچک ضرری به روند امور سازمان نمی‌زند.

اعتراضات و شکایتها و نارضایتیهای خانم هاشمی به جایی رسید، که با وجود احترامی که همه برای او قائل بودند، به درگیریهای لفظی بین او و معاون اداری انجامید و معاون از او خواست سرش به کار خودش باشد، تا جایی که روزی

درگیری لفظی شدید شد و آقای مجیدی (معاون اداری) با عصبانیت در حالی که از مزاحمتهای پی در پی خانم هاشمی خسته شده بود، به او گفت: کار به جایی رسیده که یک تایپیست اوضاع سازمان را به هم ریخته است. بعد از این درگیری شدید، خانم هاشمی چند روز دیگری در اداره با بی‌میلی و سکوت کار کرد، و بالاخره بعد از چند روز به طور ناگهانی سازمان را برای همیشه ترک کرد.

۱. به نظر شما رفتار خانم هاشمی در چه قالبی قابل بررسی است؟

۲. آیا لزومی داشت که گزارش عملکرد خانم امیری را به افراد مافوق ارائه دهد؟

۳. نحوه برخورد مدیر مافوق را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۴. اگر شما مدیر این سازمان بودید چه اقدامی می‌کردید؟

۶۸

عدم کارایی در امور اجرایی

گروه الف یک گروه اجرایی احداث خط ۲۰ کیلووات در برق منطقه‌ای، متشکل از یک تکنیسین مسئول گروه، دو تکنیسین و شش کارگر فنی است. متوسط سن این گروه ۳۲ سال و متوسط تحصیلات آنها سوم راهنمایی است. محل کار این گروه در جاده‌ها، بیابانها و روستاهاست که خطوط برق مورد نیاز را احداث می‌نمایند. ساعت کار روزانه این گروه از ۷ صبح الی ۵ بعدازظهر است که بابت مازاد بر ۷/۵ ساعت کار روزانه، اضافه کار دریافت می‌دارند. بر اساس یک بررسی کارکرد کار مفید این گروه که روزانه ده ساعت کار می‌کنند، معادل ۲/۵ ساعت است. بعد از تحقیقات و بررسیهای زیاد و تجزیه و تحلیل نتایج، دلایل پایین بودن کارکرد گروه به شرح زیر بیان شد.

۱. با وجود اینکه گروه جوان و تقریباً از سواد قابل قبولی برخوردار است، ولی افراد علاقه‌مندی به کار از خود نشان نمی‌دهند و پیشرفت یا عدم پیشرفت کار برایشان مهم نیست، و نسبت به کارشان بی‌تفاوت‌اند، احساس تعلق به شرکت ندارند، اهداف شرکت برایشان مهم نیست. وقتی که از اعضای این گروه و حتی سرپرست آنها علت بی‌توجهی به کار پرسیده می‌شد، مشخصاً کمبود حقوق و مشکلات مالی‌شان را علت این موضوع عنوان می‌کنند.

۲. با توجه به اینکه محل کار گروه در خارج از شرکت و دور از شهر است، شرکت کنترل و نظارت کافی بر کار گروه ندارد.

۳. وسایل و اقلام مورد نیاز گروه به طور کامل هیچ وقت در انبار شرکت وجود نداشته و وقتی یک قلم جنس می‌رسد، کمبود دیگری به وجود می‌آید.

۴. برای تشویق افراد بودجه‌ای نیست. تنبیه در اختیار واحد تخلفات اداری

است که اعضای آن حکم از وزیر دارند و مستقل از شرکت عمل می‌کنند.

۵. بیشتر وقت مسئول گروه در ادارات امور مالی، تدارکات، انبار، کارگزینی و طراحی می‌گذرد. واحدهای پشتیبانی که باید امکانات لازم را برای کار مداوم گروه تأمین کنند، وظیفه خود را به خوبی انجام نمی‌دهند.

با توجه به نکات مطرح شده در این قضیه، به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

۱. بی‌تفاوتی کارکنان ریشه در چه مسائلی دارد؟

۲. با توجه به عناصر رفتار شهروندی سازمانی، نوع رفتار کارکنان گروه اجرایی و سایر واحدهای سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید؟

۳. برای بهبود انگیزهٔ کاری در کارکنان گروه اجرایی چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

۶۹

شایعهٔ بی‌اساس

آقای میرباقری بازرس اداره دارایی، فارغ‌التحصیل رشته باستان‌شناسی از دانشگاه تهران است، و از نظر شخصیتی فردی شریف، متعهد و با وجدان کاری بالاست. وظیفه او به‌عنوان بازرس به این شکل است که به نظارت شرکتها و کارخانه‌های مختلف برای ثبت میزان مالیات دریافتی از آنها می‌پردازد، و هرچند وقت یک بار نیز برای انجام این کار همراه با راننده مخصوص و تعدادی از زیردستان خود به شهرستانها به مأموریت فرستاده می‌شود.

با توجه به نوع مسئولیت ایشان، مدیران شرکتها و کارخانه‌های مختلف، برای فرار و رهایی از پرداخت مالیات بالا، پیشنهاد رشوه‌های باور نکردنی به آقای میرباقری می‌دهند، تا ایشان هم مقدار کمتری مالیات برای آنها ثبت کند. به گونه‌ای که بسیاری از همکاران آقای میرباقری طی مأموریتهای مختلف، با گرفتن این رشوه‌ها به مال و منال هنگفتی رسیده‌اند. اما آقای میرباقری این پیشنهادها را رد کرده و حتی توهین تلقی می‌کند. این در حالی بود که زیردستان و همکاران ایشان فکر می‌کردند که آقای میرباقری در سفرهای خود رشوه گرفته و پول بسیاری به جیب زده است. بنابراین، عده‌ای از آنان با گوشه و کنایه و عده‌ای مستقیماً از آقای میرباقری طلب حق‌السکوت می‌کردند. این مسئله، حساسیت آقای میرباقری را برانگیخت و فشار روانی زیادی را بر ایشان وارد کرد؛ به طوری که حتی اعضای خانواده‌اش نیز متوجه تغییر وضعیت روحی او شدند. به هر صورت رفته‌رفته این شایعه در سراسر سازمان دهان به دهان می‌شد، تا اینکه به گوش رئیس آقای میرباقری رسید؛ اما ایشان با توجه به شناختی که از آقای میرباقری داشت، از کنار

این موضوع گذشت و اقدام خاصی نکرد. اما صحبتهای در گوشی و برخوردهای مختلف سایر همکاران سبب ایجاد فشار هر چه بیشتر بر آقای میرباقری شد، طوری که ایشان با توجه به تمام لیاقتی که در کار از خود نشان داده بود، اقدام به نوشتن نامه‌ای به رئیس سازمان کرد، و طی آن خواستار انتقال به بخش و پست دیگری حتی پایین‌تر از پست کنونی خود شد.

۱. به نظر شما اتهام رشوه‌خواری به آقای میرباقری از چه عواملی ناشی می‌شود؟

۲. اگر شما جای آقای میرباقری بودید، چه اقدامی می‌کردید؟

۳. نقش مدیریت سازمان را در این قضیه چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۴. برای بهبود جوّ و فرهنگ سازمانی چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

۷۰

مشکلات اداره کل جدید

هم‌زمان با مصوبه دولت در خصوص ارتقای سطح شهرستان به استان، سازمان الف نیز به اداره کل تبدیل شد و مدیر آن با فراخوانی که وزارت متبوع در وزارتخانه و ادارات کل دیگر داشت، کارکنان را تشویق کرد تا به اداره کل استان تازه شکل گرفته انتقال یابند. از آنجا که سیاست دولت، کوچک‌سازی و تعدیل کارکنان دولتی است، استخدام جدید تا حدود زیادی مشکل بود و نیروی جدید باید از طریق انتقال از سایر استانها صورت می گرفت. به هر حال با حضور مدیر و دو نفر که قبل از شکل گیری استان در نمایندگی سازمان متبوع در شهر بودند و یک نیروی انتقالی اداره کل شکل گرفت.

مدیر در جذب نیروها وسواس و دقت خاصی به خرج می‌داد و انصافاً تا حدودی نیز در این کار موفق بود تا اینکه چندی بعد مجوز استخدام برای جذب تعداد محدودی نیرو از وزارت متبوع صادر شد و در این میان، چند نفر کارشناس و کارمند از طریق آزمون و انجام گزینش عمومی جذب اداره کل شدند. از جمله افراد جذب شده، اکبر آقا بود که قبلاً در یکی از سازمانها در استانی دیگر مشغول به کار بود. لیکن به دلیل اینکه قصد انتقال به این استان را داشته و مؤسسه مذکور در استان واحدی نداشته است، با شرکت در آزمون استخدامی، خود را به این اداره کل منتقل کرد. در ابتدای کار، مانند هر کارمند دیگری که قصد دارد عملکرد مثبت از خودش نشان بدهد، وی نیز بسیار فعال و پر انرژی ظاهر شد و با روابط عمومی خوبی که داشت، توانست عملکرد نسبتاً موفقی داشته باشد. لیکن از ابتدای کار مشخص بود به لحاظ فنی و رعایت نکات علمی در انجام کار دقت لازم را ندارد و به اصطلاح با سرهم‌بندی و وصله پینه کردن امور سعی می کرد که کارها را پیش

ببرد و به پیامدها و آیندهٔ موضوع به هیچ‌وجه اهمیتی نمی‌داد که این امر در آینده مشکلاتی را برای مراجعه‌کننده و دستگاه ایجاد می‌کرد. از طرف دیگر، اصغرآقا نیز از نیروهای خدماتی و با سابقه اداره کل استانی دیگر بود، که به علت مشکلاتی که در آن استان ایجاد کرده بود و با مدیر وقت آن استان نیز درگیریهایی داشت، به این اداره کل منتقل شد. اصغر آقا که گویا تجربه فراوان در اخاذی از مراجعه‌کنندگان داشت، از ابتدای ورود خود مشکلاتی را در دستگاه جوان، سالم و پویای اداره ایجاد کرد و به صور مختلف متقاضیان را سرکیسه می‌کرد و برای اینکه بتواند در نظام سازمانی ریشه بدواند. اکثر اوقات با کارشناسان اداره مشغول رایزنی بود تا شریکی برای کارهای خلاف خود پیدا کند و در این کار نیز تا حدودی موفق شد و توانست با یکی از کارشناسان که کریم آقا نام داشت سر و سری پیدا کند و از اینجا بود که در اداره کل مشکلاتی ایجاد شد و کارشناسان احساس کردند که برای کسب درآمدهای کلان راه آسان‌تری نیز وجود دارد. از این رو گروههای کاری برای کسب درآمد در اداره تشکیل شد و متقاضیان نیز به دلیل اینکه احساس می‌کردند آنچه را که کارشناس می‌گوید انجام ندهند، ممکن است مشکلاتی برایشان پدید آید، لذا به‌ناچار و گاهی اوقات با طیب خاطر با این گروهها همکاری می‌کردند. اصغر آقا و گروهش با توجه به تندرویهایی که داشتند، بعد از مدتی از هم متلاشی شدند و اصغر آقا به دفتر مرکزی وزارتخانه منتقل شد و کریم آقا هم در اداره کل باقی ماند و مدام در حال ایجاد تشویش و آشوب بود. اما اکبرآقا که حالا تازه یاد گرفته بود که چطور می‌توان درآمد بدون زحمت کسب کرد، بعضی از متقاضیان را به انواع مختلف سرکیسه کرد.

کریم آقا که بسیار هم جاه‌طلب و قدرت‌طلب بود و با توجه به ارتباطاتی که در وزارتخانه داشت (خصوصاً حضور پدرش در وزارتخانه عامل مهمی برای حمایت نامبرده بود)، برای تخریب همکاران دیگر اداری دست به انتشار شب‌نامه‌ای در سطح استان و وزارتخانه زد و با توجه به ارتباطاتی که با معاونت اداری و مالی وزارتخانه و هیئت تخلفات اداری داشت، موضوع شب‌نامه را با اینکه بدون اسم و امضا بود پیگیری می‌کرد که با این پیگیریها تعداد ۴ نفر از همکاران اداره که در آن

شب‌نامه‌ها از آنها نامبرده شده بود، به هیئت تخلفات فراخوانده شدند که بعد از مدتی این ۴ نفر همگی حکم برائت دریافت کردند. مدتی نگذشت که اکبرآقا نیز به دلیل شکایت یکی از مراجعه‌کنندگان که به تحریک کریم آقا به هیئت تخلفات شکایت کرده بود، به هیئت تخلفات فراخوانده شد. پس از بررسیهای به عمل آمده، به علت ارتباطات اکبرآقا و نفوذ او در وزارتخانه برخورد چندانی با وی نشد و هیچ‌گونه تغییری نیز در وضعیت نامبرده به وجود نیامد و وی همچنان جسورانه افراد بیشتری را با مبالغ بالاتر مورد اخاذی قرار می‌داد و متأسفانه با نامبرده هیچ‌گونه برخوردی صورت نمی‌گرفت.

بعد از مدتی اکبرآقا به یکی از ادارات تخصصی اداره کل انتقال یافت. لیکن حالا دیگر برای خود اسم و رسمی پیدا کرده بود و هر متقاضی که قصد داشت کار خلافی انجام دهد به او مراجعه می‌کرد و مسئولان اداره کل نیز نمی‌توانستند با او برخورد کنند تا جایی که حتی اکبرآقا بعد از مدتی یک شرکت خصوصی تأسیس کرد و متقاضیان را به آن شرکت معرفی می‌کرد. صبح یک روز یکی از متقاضیانی که بسیار هم عجله داشت، دریافت که اکبرآقا، قصد اخاذی از او را دارد. با توجه به نفوذی که متقاضی در دستگاههای نظارتی داشت، از نحوه عملکرد او شکواییه‌ای تنظیم کرد و آن را تحویل مقامات نمود.

لیکن، با دخالت یکی از افراد آن نهاد نظارتی و هماهنگیهای صورت گرفته با مدیر دستگاه، مشکل اکبرآقا فیصله پیدا کرد و مسئول آن اداره که تا حدودی خودش نیز مقصر بود، از آن اداره استعفا داد و اکبرآقا نیز به قسمت دیگری از اداره کل منتقل شد. مدتی اداره کل در آرامش و سکون بود، لیکن اکبرآقا با فعال نمودن شرکت خود، مجدداً فعالیتهای خود را ادامه داد و با سوء استفاده از موقعیتش در اداره کل، متقاضیان را به شرکت خودش معرفی می‌کرد و با وجود مخالفتهای صورت گرفته، هم اکنون از اداره کل مجوز رسمی دریافت کرده است و به صورت علنی از این طریق اقدام به اقدامات خلاف قانون و اخاذی از متقاضیان می‌کند.

با توجه به موارد مطرح شده در این قضیه، پرسشهای زیر را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید:

۱. ریشه‌های اصلی مشکل کدام‌اند؟

۲. نقش گروههای غیررسمی و ایجاد شبکه‌های درون و برون سازمانی در اقدامات غیر قانونی و اخاذی از مراجعه‌کنندگان را در این قضیه، چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۳. برای جلوگیری از شکل گرفتن گروههای غیررسمی مخرب چه راهکارهایی پیشنهاد می‌کنید؟

۴. نحوهٔ عملکرد دستگاههای نظارتی و روشهای انضباطی در پیشگیری و درمان این نوع رویدادهای سازمانی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

فصل پانزدهم

مدیریت تضاد و رفتارهای سیاسی

مدیریت تضاد

تضاد عبارت است از رفتار یک فرد یا گروهی که به عمد مانع از دستیابی فرد یا گروه دیگر به اهدافشان می‌شوند (رولینسون[1] و برادفیلد[2]، ۲۰۰۲، ص ۴۲۷).

تضادی که در محیط کار به صورت روزمره اتفاق می‌افتد، دو حالت داد:

۱. **تضاد بنیادی.**[3] تضاد بنیادی شامل نداشتن توافق اساسی روی اهداف و روشهای دستیابی به این اهداف است.

۲. **تضاد عاطفی.**[4] شامل تضادهایی است که به علت اختلافات متقابل شخصی رخ می‌دهد و نشئت گرفته از احساس عصبانیت، عدم اعتماد، تنفر داشتن، ترس و امثال آن است (شرمرهورن[5] و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۳۳۹).

در یک تقسیم‌بندی کلی انواع تضاد را می‌توان به تضادهای درون‌فردی، بین‌فردی، بین‌گروهی و بین‌سازمانی تقسیم کرد که هر یک از این نوع تضادها به طور مختصر بررسی می‌شود:[6]

---

1. Rollinson
2. Broadfield
3. substantive conflict
4. emotional conflict
5. Schermerhorn
6. برای کسب اطلاعات بیشتر از نظریه‌های مدیریت تضاد به فصل هجدهم منبع زیر مراجعه کنید:
 - سید محمد مقیمی (۱۳۸۴)، *سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی*، تهران، انتشارات ترمه.

۱.تضاد درون‌فردی: این نوع تضاد در درون افراد سازمان به دو شکل ظاهر می‌شود: ناکامی و تضاد هدف. ساده‌ترین این دو نوع، ناکامی است. ناکامی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد برای دستیابی به هدف با مانع برخورد می کند و توانایی خود را از دست می‌دهد. تضاد در هدف نوع پیچیده‌تری از تضاد درون‌فردی است که سه گونه است:

الف) تضاد خواست- خواست.[1] افراد تلاش می کنند تا از بین دو هدف جذاب یکی را انتخاب کنند. به‌عنوان نمونه فردی که با پیشنهاد دو شغل مناسب در دو سازمان معتبر مواجه می‌شود و مردد است که کدام یک را انتخاب کند، دچار تضاد خواست- خواست می‌شود.

ب) تضاد اجتناب- اجتناب.[2] باید فرد یکی از دو گزینه غیرجذاب و نامطلوب را انتخاب کند. به‌عنوان نمونه فرد بیکاری که برای رهایی از بیکاری مجبور است یکی از دو شغل پیشنهادی را هرچند که مطلوب او نیست، انتخاب کند؛ دچار تضاد اجتناب- اجتناب می‌شود.

ج) تضاد خواست- اجتناب.[3] این نوع تضاد زمانی رخ می‌دهد که فرد برای دستیابی به هدف، هم احساس مثبت و هم احساس منفی دارد. زیرا هدف هم جذابیت و هم ویژگیهای مثبت و منفی دارد. برای نمونه به یک فرد پستی مدیریتی پیشنهاد می‌شود که مزایای بسیاری دارد، ولی در عین حال وی مجبور خواهد بود حضورش را در خانه کاهش دهد. این فرد دچار تضاد خواست- اجتناب می‌شود، زیرا شغل برای وی جذابیت دارد، ولی از طرف دیگر مسئولیت خانوادگی نیز به عهده اوست.

۲. تضاد بین فردی. دومین سطح تضاد در سازمان است که نوعاً بین افراد یا بین یک فرد و یک گروه رخ می‌دهد.

۳. تضاد بین گروهی. این نوع تضاد بین گروهها رخ می‌دهد که ممکن است

---

1. approach-approach conflict
2. avoidance-avoidance conflict
3. approach-avoidance conflict

نتایج مثبت یا منفی داشته باشد. اگر چه انواع مختلفی از تضادهای بین گروهی وجود دارد، ولی دو نوع آن عمومیت بیشتری دارد:

الف) تضاد وظیفه‌ای.[1] زمانی که وظایف تقسیم شده بین واحدهای سازمانی چشم‌اندازهای متفاوتی در فرایندهای سازمانی داشته باشند، ممکن است هر واحدی متناسب با اهداف خود چشم‌اندازهایی را دنبال کند که سبب تضاد با چشم‌اندازهای واحد دیگر شود، که به این نوع تضادها، تضاد وظیفه‌ای می‌گویند.

برای مثال، بخشهای تولیدی به چشم‌اندازهای کوتاه‌مدت برای بهینه‌سازی اهداف واحد خود در جهت استاندارد کردن تولیدات گرایش دارند، در حالی که بخشهای بازاریابی به دنبال افقهای بلندمدت برای جلب مشتری هستند، که این موجب تضاد بخشهای تولیدی و بازاریابی می‌شود.

ب) تضاد صف و ستاد.[2] گروههای ستادی مسئول اندازه‌گیری، نظارت، تجزیه و تحلیل، طرح‌ریزی کار و نتایج سازمان هستند، در حالی که افراد صفی تنها به اجرای کار می‌پردازند. در سازمانها، گروههای صفی، اغلب افراد ستادی را بیش از حد علمی، غیرتجربی و غیرعملی می‌دانند و در مقابل، گروههای ستادی نیز افراد صفی را کوته‌بین، محدود و غیرمنعطف می‌دانند و همین نگرشها سبب تضاد بین آنها می‌شود.

۴. تضاد بین سازمانی. بعضی از همان پویاییهای در تضاد بین گروهی در سازمانها نیز تأثیرگذار است. اغلب تضادهای بین سازمانی در موقعیت بازار رخ می‌دهد که شرکتها خواهان سهم بازار بیشتری هستند، و یا برای به دست آوردن منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می‌کنند (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۴۷۷ـ۴۷۸).

تجزیه و تحلیل موقعیت تضاد

پاسخ به سه پرسش کلیدی مدیران را در تحلیل تضاد یاری می‌دهد:

1. functional conflict
2. line and staff conflict

۱. تضاد درکجاست؟ تضاد ممکن است بین افراد با یکدیگر، در درون فرد، بین واحدها و غیره باشد.

۲. منبع تضاد چیست؟ تضاد ممکن است ناشی از رقابت، تفاوتهای فردی، نقشهای سازمانی و غیره باشد.

۳. سطح تضاد چقدر است؟ موقعیت تضاد ممکن است به گونه‌ای باشد که مدیر باید سریع اقدام کند، یا تضاد ممکن است در سطح متوسط باشد. اگر اهداف گروه کاری تهدید شود و یا در حال زیان باشد، مدیر باید سریع وارد عمل شود. اگر افراد یا گروهها با یکدیگر توافق ندارند، فوریت کمتری دارد.

عمدهٔ توجه مدیران در سازمانها به مهار و حل تضاد معطوف می‌شود. در حالی که مواردی پیش می‌آید که مدیر باید به ایجاد زمینه‌های لازم برای تضاد اقدام کند، تا تحرک و خلاقیت بیشتری در کارکنان به وجود آید. مواقعی که مدیران باید در سازمان ایجاد تضاد نمایند عبارت‌اند از:

۱. وقتی اعضای سازمان عملکرد پایینی دارند و خود این امر را می‌پذیرند.

۲. وقتی افراد از انجام کارهای غیرهنجاری هراس دارند.

۳. زمانی که اعضا در مقابل حوادث و رفتارها، منفعلانه عمل می‌کنند.

۴. زمانی که خلاقیت و نوآوری در سازمان وجود ندارد.

برای ایجاد تضاد، محرکهای مختلفی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. ارتباطات. استفاده از پیامهای مبهم و تهدیدکننده برای افزایش سطح تضاد.

۲. استخدام فردی خارج از سازمان. به کار گرفتن کارکنانی که ارزشها، زمینه‌ها، نگرشها یا سبکهای مدیریتی متفاوتی داشته باشند.

۳. ساختاردهی مجدد به سازمان.[1] نظم و ترکیب مجدد در گروههای کاری، تغییر قوانین و مقررات، افزایش وابستگیها و انجام تغییرات ساختاری برای تغییر وضعیت موجود.

---

1. restructuring the organization

۴. گماردن مدافعان شیطانی.[1] افرادی کـه انتقـادی هـستند و در مقابـل موضـع اکثریت گروه می‌ایستند (مقیمی، ۱۳۸۴، ص ۴۸۱ـ۴۸۲).

رفتارهای سیاسی سازمانی

سیاستهای سازمانی یا رفتارهای سیاسی شامل اقدامات نفوذی عمدی و آگاهانه بـرای افزایش یا محافظت از منافع فردی یا گروهی است، که تأکید بـر منـافع شخـصی، آن را از نفوذ اجتماعی متمایز می‌سازد (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۵۳۳).

سیاستهای سازمانی عبارت است از اعمال قدرت در یک سازمان برای کنتـرل منابع و نفوذ در تعیین خط مشی. این نوع رفتارها بیشتر در سازمانهایی وجود دارد که فرهنگ دموکراتیک دارند و قدرت در آنها نامتمرکز است و تصمیم‌گیری از طریـق اجماع صورت می‌گیرد (گومز و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۲۵۱).

شگردها و ترفنـدهای سیاسـی بـه طـور عمـده از شـرایط عـدم اطمینـان ناشـی می‌شود که پنج منشأ عمدهٔ آنها در درون سازمان عبارت‌اند از:

- شفاف‌نبودن اهداف،
- معیارهای عملکردی مبهم،
- فرایند تصمیم‌گیری نامشخص،
- رقابت شدید فردی و گروهی،
- هر نوع تغییر (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۵۳۴).

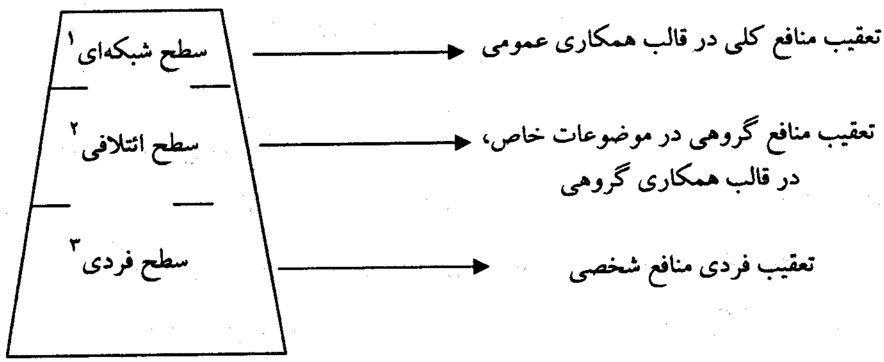
سطوح اقدامات سیاسی

اگر چه بیشتر شگردهای سیاسی در سطح فردی رخ می‌دهند، ولـی بـه هـر حـال ایـن ترفندها می‌تواند اقدامات گروهی یا جمعی را نیز شامل شود. نمودار ۱ـ۱۵ سـه سـطح مختلف اقدامات و رفتارهای سیاسی را نشان می‌دهد:

---

1. appointing a devil's advocate

ویژگیهای متمایزکننده:



نمودار ۱ـ۱۵ سطوح اقدامات و رفتارهای سیاسی (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۵۳۵)

۱. **سطح فردی.** در این سطح از رفتارهای سیاسی، منافع شخصی به وسیله فرد خاصی پیگیری می‌شود.

۲. **سطح ائتلافی.** افراد با منافع مشترک با تعیین قواعدی، ائتلاف سیاسی تشکیل می‌دهند. ائتلافات ممکن است با عضویت فرد در گروه رسمی سازمانی سازگار یا ناسازگار باشد. وقتی موضوع هدف حل شد، ائتلاف منحل می‌شود. صاحب‌نظران، ائتلافات سیاسی را «مرزهای فازی»[4] می‌نامند؛ به این معنی که آنها در عضوگیری سیال و انعطاف‌پذیر و از نظر ساختاری منعطف و از نظر دورهٔ زمانی نیز موقتی‌اند.

۳. **سطح شبکه‌ای.** برخلاف سطح ائتلافی که محور اصلی یک موضوع خاص است شبکه‌ها، تجمع آزاد از افرادی هستند که برای دستیابی به منافع عمومی خود در جستجوی حمایت اجتماعی‌اند. از نظر سیاسی، شبکه‌ها «انسان‌مدار[5]»ند در حالی که ائتلافات «موضوع‌مدار[6]»ند. شبکه‌ها موضوعات گسترده‌تر را در دورهٔ زمانی طولانی‌تر از ائتلافات دنبال می‌کنند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۵۳۴ـ۵۳۵).

1. network level
2. coalition level
3. individual level
4. fuzzy boundaries
5. people-oriented
6. issue-oriented

مدیریت رفتار سیاسی

یک مدیر ساده‌نگر است اگر فکر کند می‌تواند رفتارهای سیاسی را در سازمان خود از بین ببرد. ولی ترفندها و رفتارهای سیاسی را می‌توان مدیریت و به گونه‌ای هدایت کرد که در قالب مرزی منطقی، با نقشی سازنده و کارکردی باشند. درجهٔ سیاسی کاری افراد در سازمان، به ارزشها، اخلاقیات و خلقیات آنها بستگی دارد. افرادی که کاملاً غیرسیاسی و یا به‌شدت سیاسی هستند، هزینهٔ بالایی برای این نوع رفتارهای خود می‌پردازند. گروه اول (کسانی که کاملاً غیرسیاسی هستند) ممکن است ارتقائات کندی را در سازمان شاهد داشته باشند و یا احساس حذف‌شدگی پیدا کنند، در حالی که گروه دوم (افراد کاملاً سیاسی) ممکن است افرادی خودخواه لقب بگیرند و اعتبار خود را در سازمان از دست بدهند. بنابراین، افرادی که در دو سوی طیف قرار می گیرند، ممکن است به‌عنوان بازیگران ضعیف در تیم و سازمان معرفی شوند، اما کسانی که اعتدال و میانه‌روی را در این زمینه پیشهٔ خود می‌سازند، می‌توانند در درون سازمانهای پیچیدهٔ امروزی، عملکرد موفقی داشته باشند[1] (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۵۰).

۱. برای کسب اطلاعات بیشتر از مباحث مربوط به مدیریت رفتارهای سیاسی به فصل پانزدهم منبع ذیل مراجعه نمایید: سیدمحمد مقیمی (۱۳۸۴)، *سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی*، تهران: انتشارات ترمه.

۷۱

سوزاندن مرسولات پستی

هنگامی که مسئول روابط عمومی شرکت مورد نظر بودم، بنا به مقتضیات کاری و شغلی، معمولاً پای درد دل همکاران در قسمتهای مختلف می‌نشستم. در این میان در جریان مشکل یکی از همکاران به نام محمودآقا قرار گرفتم. ایشان حدود دو سال قبل از رخداد این مشکل بیکار بوده و به دنبال کار می‌گشته است که از طریق دوستانش متوجه می‌شود که شرکت مورد نظر، چند نفر نیروی نامه‌رسان نیاز دارد؛ از این رو، در آزمون شرکت می‌کند و پذیرفته می‌شود. سختی کار از یک طرف و توقعات بیش از حد خانواده همسر ایشان از سوی دیگر، فشار روانی زیادی به وی وارد می‌آورد. فشار خانواده روز به روز بیشتر می‌شود و ایشان نیز هر روز ناراضی‌تر از روز قبل سر کار حاضر می‌شود و در نهایت مجبور می‌شود به مدیرعامل شرکت اعلام کند که از لحاظ روحی توانایی انجام این کار را ندارد و اگر ممکن است در جای دیگری به کار گمارده شود. مدیر عامل با این ذهنیت که ایشان می‌خواهد از کار کردن شانه خالی کند، قوانین و رویه‌های شرکت را به رخ ایشان می‌کشد و می‌گوید: «ما شما را برای همین کار استخدام کرده‌ایم، نه کار دیگری». اینجانب که با محمودآقا رفت و آمد خانوادگی داشتم، ایشان را دلداری می‌دادم و از طرفی شاهد تحقیرات خانواده همسرش نیز بودم. موضوع برای وی خیلی حساس شده بود و واقعاً دچار مشکل روحی شده بود و به همین دلیل به پزشک هم مراجعه می‌کرد. او بار دیگر، با ارائه گواهی پزشکی به مدیرعامل، درخواست خود را مجدداً تکرار کرد، اما باز هم با مخالفت مدیرعامل روبه‌رو شد. در نتیجه، تصمیم گرفت به مدیرعامل ثابت کند که شرایط روحی مناسبی برای کار نامه‌رسانی ندارد. در یک روز سرد زمستانی هنگامی که نامه‌ها را برای توزیع تحویل گرفته بود، مشاهده کرد که حجم زیادی بروشور تبلیغاتی یک سازمان دیگر که با اداره قرارداد بسته بود که این بروشورها توسط نامه‌رسانها توزیع شود، در میان مرسوله امروز

است. بنابراین با دوستش که در یک نمایندگی روزنامه کثیرالانتشار کار می‌کرد، تماس گرفت و در این تماس تلفنی از ایشان خواست تا در یکی از شهرکهای حاشیه شهر روبه‌روی کلانتری منطقه مورد نظر حاضر شود تا ایشان یک خبر بسیار داغ برای روزنامه او تهیه کند. دوست ایشان در محل قرار حاضر می‌شود و محمودآقا رفتارهایی از خود بروز می‌دهد تا کلانتری منطقه به او مشکوک شود؛ سپس بروشورهای تبلیغاتی را آتش می‌زند. محمودآقا را به کلانتری می‌برند و افسر نگهبان نیز از ایشان می‌پرسد که چه کار می‌کردی؟ محمود آقا در جواب می‌گوید که مرسولات مردم را آتش می‌زدم. محمودآقا را به مراجع ذی‌صلاح معرفی می‌کنند. روز بعد نیز دوست محمودآقا در صفحه اول روزنامه خود تیتر می‌زند که «نامه‌رسان سرماخورده برای گرم کردن خود مرسولات مردم را به آتش کشید.» یک روز بعد، شرکت مورد نظر و حتی اداره مرکزی شرکت در تهران نیز متوجه قضیه می‌شوند و به سرعت از مدیرعامل شرکت مورد نظر می‌خواهد که موضوع را بررسی و پیگیری کند. در نهایت از محمودآقا شکایت می‌شود و پس از طی مراحل قضایی سرانجام محمودآقا به پرداخت یک میلیون ریال جریمه محکوم و همچنین با پیگیری دفتر حقوقی شرکت در تهران، به سه ماه انفصال از خدمت نیز محکوم می‌شود. محمودآقا پس از سپری شدن موعد مقرر دوباره به محل کار خود بازمی‌گردد و بعد از یک هفته بلاتکلیفی، به قسمت دیگری منتقل و در یک سالن مشغول به کار می‌شود؛ به طوری که دیگر در سرمای زمستان و گرمای تابستان مجبور نبود سوار بر موتور راهی کوی و برزن شود. شایان ذکر است، چون ایشان کارمند رسمی بود و مدارک پزشکی دال بر ناراحتی روحی خود داشت، در جریمه‌ها و محکومیت او نیز تخفیف لازم داده شده بود. محمود آقا در نهایت از کار خود راضی بود که بالاخره به خواسته خود رسیده و دیگر نیازی نیست که از محیط اداره خارج شود.

۱. به نظر شما مشکل اصلی در این قضیه چیست؟

۲. نحوهٔ رفتار محمودآقا را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۳. اگر جای مدیر شرکت بودید، چه اقدام یا اقداماتی را انجام می‌دادید؟

۷۲

پلیس قانون‌گرا

آقای فلاحی کارمند بخش حسابداری یکی از شرکتهای خودروسازی پس از سالها پس‌انداز و گرفتن وام از شرکت ایران‌خودرو سواری نقره‌ای رنگی را خریداری می‌کند.

پس از تحویل خودرو تصمیم می‌گیرد که به دیدار خانواده خود به شیراز برود. آقای فضلی همکار وی از آقای فلاحی می‌خواهد که به‌عنوان شیرینی خودرو جدید، او را به همراه خود ببرد و دو روزی را مهمان خانواده وی باشند. بنابراین، دو روز بعد از دریافت خودرو، بدون اینکه آقای فلاحی کارت ماشین را تحویل بگیرد، به سمت شیراز حرکت می‌کنند. آقای فلاحی بدون توجه به سرعت مجاز، در اتوبان با سرعت ۱۷۰ کیلومتر در ساعت می‌راند که پلیس راهنمایی متوجه سرعت زیاد آنها می‌شود و به آنها دستور ایست می‌دهد. آقای فلاحی که کارت خودرو ندارد، می‌داند که در صورت توقف احتمالاً خودروی او توقیف خواهد شد؛ بنابراین با ترغیب همکارش، تصمیم می‌گیرد که به هشدارهای پلیس توجهی نکند و با سرعت زیاد از خودرو پلیس راه فاصله می‌گیرد. اما در عوارضی، پلیس خودرو آنها را متوقف می‌کند. آقای فضلی پیشنهاد می‌دهد که به پلیس بگویند که وی بیمار بوده و باید هر چه سریع‌تر به بیمارستان رسانده شود. با این تدبیر، آقای فضلی خود را به بیماری می‌زند، و زمانی که افسر پلیس، علت سرعت زیاد را از راننده جویا می‌شود و خواهان ارائه مدارک از سوی آقای فلاحی می‌شود، آقای فلاحی با یک نمایش عالی، قصه طول و درازی در مورد بیماری دوستش سر هم می‌کند و اظهار می‌دارد که آقای فضلی وضعیت نامناسبی دارد و باید هر چه سریع‌تر به بیمارستان منتقل شود.

آقای میرعباسی افسر پلیس راه که خودروی آقای فلاحی را متوقف کرده، فردی قانونگرا و ضابطه‌مند است که در بین همکارانش به‌عنوان انسانی با اخلاق، منعطف و مهربان شهره است. با توجه به توضیحات ارائه شده توسط راننده اتومبیل (آقای فلاحی)، آقای میرعباسی بر سر دو راهی احساس انسان‌دوستانه و مسئولیت کاری می‌ماند که آیا با توجه به حس انسان‌دوستی و کمک به همنوع، اجازه دهد اتومبیل مذکور به حرکت خود ادامه دهد یا اینکه طبق مقررات، به وظیفه قانونی خود مبنی بر جریمه و توقیف اتومبیل اقدام کند؟

اگر شما جای افسر پلیس راه بودید چه اقدامی می‌کردید؟

۷۳

تردید در برخورد

یکی از مدیران گمرک اظهار می‌دارد که: در فروردین ماه، به علت مرخصی رئیس گمرک منطقه، به منظور سرکشی و رتق و فتق امور به گمرک محل مراجعه کردم، یکی از ارزیابان اظهارنامه ورود قطعی واردات کابل کواکسیال یا همان کابل آنتن تلویزیون را روی میزم گذاشت و گفت: اسناد این کالا چینی است ولی روی کابل آن نوشته شده: ساخت آلمان. چه‌کار کنیم؟ گفتم حسب بند ۱۲ ماده ۴۰ قانون امور گمرکی این مورد از مصادیق اغفال مشتری است و قابل ترخیص نیست.

صاحب کالا که تاجر جوانی بود به من مراجعه کرد و گفت: قربان ما به کرات از گمرکات جنوب کشور این کالا را به همین وضعیت ترخیص کرده‌ایم، این هم پروانه‌های آن (اسناد ترخیص واقعی بود) گفتم: من کار خود را می‌کنم و به دیگران کاری ندارم. جنس شما وقتی وارد مغازه شد، خریدار نمی‌داند که اسناد آن کجایی است آن را به‌عنوان جنس آلمانی می‌خرد در حالی که جنس چینی تحویل می‌گیرد. غالب جنسهای چینی هم استاندارد نیست. نه به لحاظ قانونی و نه شرعی نمی‌توانم آن را ترخیص کنم.

پس از آن روز، صاحب کالا چندین مرتبه مراجعه و اظهار می‌کرد قربان سرمایه ما همین دو سه کانتینر است، اگر آن را ترخیص نکنم، چکهایم برگشت می‌خورد. ما چند جوان هستیم که این تنها راه امرار معاش ماست و بر همین قیاس... .

به واحد درب خروج سپردم که از ترخیص این کالاها جداً خودداری کند و گمرک منطقه را ترک کردم.

پس از چند روز نامه‌ای از یک واحد قضایی به دستم رسید آن را باز کردم. نامه از سوی یکی از قضات محترم استان در خصوص مشکل حادث شده برای تاجر

واردکننده کابل آنتن نوشته شده بود. فرد صاحب کالاها از اقوام این قاضی بود و برای رفع مشکل خود تقاضای مساعدت کرده بود.

بر سر دوراهی مانده بودم، آیا تقاضای قاضی عالی‌مرتبه را که به نوعی نسبت به اینجانب اظهار ارادت داشت، اجابت کنم و یا آنکه به تمامی دوستیها و روابط اجتماعی پشت پا بزنم و از ترخیص کالا خودداری کنم. اتخاذ هر دو رویه پیامدهای بدی برای مدیریت من می‌توانست داشته باشد. اگر شما جای من بودید چه می‌کردید؟

بعد از دو روز بهترین تصمیمی که گرفتم این بود: صاحب کالا را صدا زدم و به او گفتم: به واسطه احترامی که برای آقای قاضی دارم، کالای تو را ضبط نمی‌کنم؛ آن را ترخیص هم نمی‌کنم. صرفاً با انتقال آن به گمرکی دیگر موافقت می‌کنم. کالا در معیت مأمور بدرقه به گمرک دیگر انتقال یافت و از سرنوشت آن نیز هیچ‌گونه اطلاعی ندارم.

۱. به نظر شما مشکلات موجود در این قضیه کدام‌اند؟
۲. آیا تصمیم اخذ شده توسط مسئول گمرک را تأیید می‌کنید؟
۳. به نظر شما چه راهکارهایی برای این مسئله وجود دارد؟

۷۴

ماجرای حسن آقا

حسن آقا کارمند دارایی در حوزه نقل و انتقال ملک به‌عنوان کمک ممیز مالیاتی تحت نظارت ممیز حوزه مشغول به کار بود. او متأهل است و یک فرزند پسر دارد و همسرش هم معلم و از نظر درآمد وضع خوبی داشت. خانه قدیمی‌اش را فروخته و در بالای شهر زمینی خریده و شروع به احداث بنا کرده بود.

حسن آقا در مسائل اقتصادی خیلی دقیق و حساس بود. او حرکات ریز و درشت همکاران را نیز مد نظر داشت. با توجه به اینکه همکاران هم‌سابقهٔ او چند سال بود که به پست بالاتری «ممیز مالیاتی» ارتقا یافته بودند، ولی او با ۱۰ سال سابقه کاری و تلاش فراوانی که کرده بود، نتوانسته بود آن زمان موافقت رؤسا و مافوقهایش را جلب کند و اینکه همکارانی که از او سابقهٔ کمتری داشتند و توانسته بودند به پست بالاتری دست یابند، برای حسن آقا خیلی گران تمام شده و برای او یک عقده شده بود. حسن آقا، فردی زیرک و حساس بود و از احوالات همکاران خود در اداره و غیر وقت اداری خبر داشت و همچنین از مشکلات موجود در بعضی پرونده‌ها نیز آگاه بود چون که سابقه کاری‌اش بالا بود از این بابت، همکاران دیگر از او ترس و هراس داشتند که مبادا اطلاعاتی را به مافوقها گزارش دهد که برای اداره گران تمام شود.

روزی اتفاقی افتاد که اوضاع را کمی به هم ریخت. حسن آقا در حوزه‌ای که کار می‌کرد، کارش بازدید و ارزیابی املاک مردم بود و گزارش بازدید خود را که شامل عرصه (زمین) و اعیان ساختمان بود برای تأیید نزد ممیز ارسال می‌کرد و ممیز حوزه نیز برای وصول بدهیهای ملک به حوزه‌های دیگر ارسال می‌کرد. روزی حسن آقا گزارش ملکی را که به صورت خالی بود، صادر و نزد ممیز حوزه ارسال و

ممیز حوزه پس از تأیید نزد سر ممیز ارسال کرد. البته قبل از ارسال به حوزه‌ای دیگر فرستاد تا بدهی ملک وصول شود، که در آن حوزه، ممیز متوجه شد که حسن‌آقا در گزارش خود قسمت ساختمان پلاک مذکور را ارزیابی نکرده و ملک را به صورت زمین گزارش داده است. بنابراین، ممیز حوزه مراتب را به اطلاع رئیس اداره رساند، و رئیس اداره با عصبانیت حسن‌آقا را نزد خود فراخواند و علت این کار را پرسید. حسن‌آقا که تازه متوجه اشتباه خود در گزارش شد، و به ناچار مدعی شد که مالک ملک به اشتباه ملک را نشان داده است. رئیس، صاحب ملک را احضار و به واسطه این کار او را سرزنش کرد و او را تهدید کرد که دیگر مفاصا حساب ملک به او نمی‌دهد. صاحب ملک که خود یک دلال ملک بود و کارش گرفتن مفاصا حساب ملکی بود و اوضاع را به ضرر خود می‌دید، در دفاع از خود حقایقی را مطرح کرد که برای حسن‌آقا خیلی گران تمام شد. رئیس اداره تمام گفته‌های دلال ملک را که اشاره به رشوه‌خواری و دادن مبلغی به‌عنوان حق‌الزحمه ارزیابی برای هر پلاک و همچنین اینکه اگر پلاکی را می‌خواستم به صورت زمین گزارش دهد، مبلغ بیشتری به او می‌دادم، مکتوب کرد. حسن‌آقا وقتی که دید راز او فاش شده است، حرفهای مراجعه‌کننده ملک را دروغ خواند و تهدید کرد که اگر به مافوقها گزارش بدهند پرده از اسرار اداره برمی‌دارد و مشکلات موجود در اداره و پرونده‌هایی را که حتی سوءاستفاده عمدی در آنها نبوده است و دچار مشکل است، مطرح خواهد کرد. رئیس اداره در فکر این بود که اگر به مافوق گزارش را ارسال کند از یک طرف به تکلیف عمل کرده و از طرف دیگر با اطلاعاتی که حسن‌آقا داشت و تهدید به افشای آنها کرده بود، ممکن بود اوضاع اداره و جایگاه او دچار مشکل شود، و اگر گزارش نمی‌داد، به وظیفه قانونی خود عمل نکرده و مشکلات بعدی برای اداره ایجاد خواهد کرد.

حال اگر شما به جای رئیس اداره بودید چه می‌کردید؟

۷۵

استخدام بدون مجوز

شرکت خدماتی یکی از سازمانهای دولتی با مصوبه مجلس شورای اسلامی از ساختار دولتی به شرکت سهامی خاص تبدیل شد و با غیردولتی شدن این شرکت در سراسر کشور، قوانین و مقررات حاکم بر آن، بر اساس قانون تجارت و قوانین پرسنلی آن کارگری- کارفرمایی یا بر اساس قانون کار تعریف شد و مسئولیت آن به مجمع عمومی و هیئت‌مدیره منتخب مجمع عمومی متشکل از ۵ عضو اصلی سپرده شد، که در آن رئیس هیئت‌مدیره به‌عنوان مدیرعامل نیز ایفای نقش می‌کرد.

مدیرعامل با تحویل گرفتن شرکت از بخش دولتی تغییرات و تحولات عمده‌ای در آن ایجاد کرد، اما شرکت از نظر ساختار و ترکیب نیروی انسانی هنوز هم مشکلات عمده‌ای داشت، که از مهم‌ترین آنها انتقال نیروهایی بود که در ساختار دولتی اغلب با مدارک پایین تحصیلی بیشتر در رده‌های کارگری و رده‌های مدیریتی و قشر تحصیل‌کرده به طور عمده در سازمان انتقال دهنده باقی مانده بودند.

این نیروها کارایی لازم را نداشتند و بهره‌وری شرکت به شدت پایین بود. در اواخر سال ۱۳۷۵ مدیرعامل شرکت تغییر کرد، و مدیرعامل جدید با رویکردی جدید وارد عرصه شد و در همان سال اول در حدود ۸۰ نفر نیرو با تحصیلات عالی (بالاتر از دیپلم) به بدنه مدیریتی، کارشناسی و عملیاتی شرکت اضافه کرد و با سیاستهای قانونی و تشویقی و ...، بخش زیادی از ساختار نیروی انسانی قدیم را تعدیل کرد. تحول به وجود آمده و تغییر میزان بهره‌وری در شرکت و افزایش شاخصهای فوق از دید دوست و دشمن انکارناپذیر بود؛ اما مشکل عمده وجود قوانین و مقررات خاص حاکم بر شرکت بود که اجازه نمی‌داد نیروهای تازه‌وارد به استخدام

رسمی شرکت در آیند. انعقاد قراردادهای موقت و مدت معین، تأثیر روانی بدی در کارکنان جدید به وجود آورده بود. مدیرعامل شرکت تمام تلاش خود را به کار برده بود تا به وعده تعیین روشن کردن وضعیت استخدامی نیروهای جدید، جامه عمل بپوشاند. از این رو، سه سال به طور مداوم پیگیریهای لازم در راستای هدف فوق به عمل آورد، اما وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر و تعدد مراجع تصمیم‌گیری در این خصوص، با وجود انجام مراحل اولیه استخدام، از قبیل گزینش و مصاحبه و ... تا سال پایان مدیریت مدیرعامل منجر به تغییر وضعیت استخدامی افراد نشد.

در سال پایانی خدمت، مدیرعامل شرکت سخت نگران وضعیت نیروهای جوان، تحصیل‌کرده و جدیدی بود که اغلب بین ۳ تا ۵ سال سابقه داشتند و همگی قرارداد کارشان حداکثر تا پایان سال بود، او به خوبی می‌دانست با تغییر مدیریت و آمدن مدیرعامل و هیئت‌مدیره جدید، تمامی نیروهای قدیمی که به نوعی در طی این چند سال یا موقعیت خویش را از دست داده بودند و یا به علت عدم آموزش و به‌روز نبودن دانش فنی و ظهور لوازم فنی، قدرت رقابت با نیروهای جوان و تحصیل‌کرده را از دست داده بودند، در صدد انتقام بر آمده و مشکلاتی نظیر اخراج، عدم تمدید قرارداد، سلب امکانات، متوقف کردن طرحها و برنامه‌های جدید و غیره را برای نیروهای جوان ایجاد خواهند کرد.

بنابراین، مدیرعامل در یک اقدام غیرمنتظره و محرمانه، تعداد ۴۲ نفر از نیروهای فوق را که شرایط و ویژگیهای خاصی داشتند، طبق قانون کار جمهوری اسلامی ایران (کارگری ـ کارفرمایی) رسمی کرد.

مدیرعامل تغییر یافت و از همان ابتدای ورود برای افراد تحصیل‌کردهٔ با سابقه پایین، به اصطلاح شمشیر از رو بسته شد و در اولین اقدام، مدیرعامل و تعدادی از نیروهای بانفوذ قدیمی در یک اقدام کاملاً نسنجیده، بی‌درنگ مراتب را به دادگستری، سازمان بازرسی، شرکت مادر تخصصی و وزارت متبوع گزارش دادند و از طریق مجاری حقوقی و دادگستری، شکواییه‌ای علیه مدیرعامل سابق تنظیم و مسئول امور کارکنان را به سازمان بازرسی کشانده و سپس از کار برکنار کردند. این ۴۲ نفر کاملاً درگیر دفاع از حکم رسمی (قرارداد دایم) خود شدند و تمام کارهای

تحت کنترل ایشان به حالت نیمه تعطیل درآمد. نیروهای قدیمی در پی گرفتن انتقام و لغو قراردادهای دایم این ۴۲ نفر بودند، و نیروهای جدیدی که سابقه و تحصیلاتی مشابه این ۴۲ نفر داشتند، ولی مورد لطف مدیرعامل سابق قرار نگرفته بودند جبهه چهارمی بودند که در این نبرد بی‌حاصل وارد عرصه شده بودند، از این رو به شرایط این ۴۲ نفر معترض بودند و شرایطشان را با آنها مقایسه می‌کردند و از مدیرعامل جدید درخواست رسمی‌شدن داشتند. بالاخره سازمانهایی همچون استانداری، سازمان بازرسی، دادگستری و غیره که اصولاً مورد حادث شده، ربطی به آنها نداشت هر کدام به طرفداری از یک گروه، نظرها و دستورات گاه ضد و نقیض صادر می‌کردند، در حالی که متولی اصلی این موضوع، صرفاً اداره کار و شرکت مادر تخصصی بود و لاغیر. این جریانات چند ماه به طول انجامید و این دو متولی هر کدام طی چند بار در ابتدا آرای شتاب‌زده صادر کردند و سپس طی چند مرحله دیگر، آرای قبلی خود را نقض و آرای جدیدی صادر کردند ولی در نهایت، طبق قانون کار جمهوری اسلامی ایران در این خصوص بین مدیرعامل و کارکنان که رابطه کارگری- کارفرمایی حاکم بود، در خصوص احکام پرسنلی این ۴۲ نفر حکم به این شرح صادر شد:

«با توجه به قانون کار جمهوری اسلامی ایران وضعیت قرارداد تأیید می‌شود و این احکام به منزله رسمی بودن این افراد (قرارداد دایم) است. این رای قطعی و لازم‌الاجرا و غیرقابل تجدید نظر است».

۱. به نظر شما مقاومت کارکنان در مقابل استخدام نیروهای جدید چه عللی دارد؟

۲. اقدام مدیرعامل در استخدام نیروهای جدید را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۳. آیا اقدام مدیرعامل جدید در خصوص شکایت از عملکرد مدیرعامل قبلی در خصوص رسمی نمودن کارکنان را منطقی و معقول می‌دانید؟

۴. چرا سایر نهادهایی که اصولاً موضوع به آنها ربطی نداشت، در این مسئله مداخله کردند؟

۷۶

رفتارهای سیاسی یک معاون

خانم صابری به تازگی در مدرسه غیرانتفاعی کمال، به‌عنوان معلم کلاس سوم شروع به کار کرده بود. خانم صابری دو سه ماهی می‌شد که بازنشسته شده بود. او خانم متین، موقر و خوش‌لباسی بود و همیشه به‌موقع سر کارش حاضر می‌شد. چهره‌ای خندان داشت و در اوقات بیکاری به خواندن کتابهای علمی و روان‌شناسی می‌پرداخت و هنگام زنگ تفریح، مباحثی را که خوانده بود، برای معلمان دیگر مطرح می‌کرد.

خانم مهربان، معاون مدرسه بود و سه سالی بود که در آن مدرسه کار می‌کرد. خانم خوش‌برخورد و ساده‌ای بود؛ اما همیشه دوست داشت در همه چیز، از دیگران جلوتر باشد و این‌گونه هم بود. اما از وقتی خانم صابری در آنجا مشغول به کار شده بود، اخلاق خانم مهربان نیز به کلی عوض شده بود. خیلی ساکت و گوشه‌گیر شده بود و در هنگام صحبتهای خانم صابری، با چهره‌ای درهم رفته، او را نگاه می‌کرد. اما هیچ‌کس متوجه این موضوع نشده بود. خانم مدیر هم در این مدت کم، جذب معلومات و رفتار خانم صابری شده بود و در غیاب او، بسیار از او تعریف و تمجید می‌کرد.

یک ماه از آمدن خانم صابری می‌گذشت که یک روز صبح برای اولین‌بار، به علت ترافیک در شهر، دیر به مدرسه رسید و همین بهانه‌ای به دست خانم مهربان داد. وی با لحن زننده‌ای شروع به انتقاد از خانم صابری کرد و بعد از رفتن خانم صابری به کلاس، موضوع را به مدیر گزارش داد. این ماجرا بهانه‌ای بود برای شروع ماجراهای دیگر، و خانم مهربان از آن به بعد تا کوچک‌ترین تخلفی از خانم صابری می‌دید، آن را بزرگ جلوه می‌داد و شروع به جر و بحث و انتقادهای زننده می‌کرد.

مدیر که متوجه موضوع شده بود، چندین بار با خانم مهربان صحبت کرد و از او خواست که از حساسیت بیش از حد خود بکاهد. اما خانم مهربان به کارهای خود ادامه می‌داد. خانم صابری که از کارهای خانم مهربان آزرده‌خاطر و عصبانی شده بود، تصمیم گرفت با مدیر صحبت کند. مدیر کاملاً به حرفهای او گوش کرد و در جواب، تنها او را به صبر و بردباری دعوت کرد و از او خواست که این مسائل را به دل نگیرد. اما دیگر این وضع برای خانم صابری غیرقابل تحمل بود. او دلش می‌خواست با اعصابی آرام، بعد از کلاس به خانه برود و استراحت کند. با ادامه این روند، پس از مدتی خانم صابری استعفای خود را تسلیم مدیر مدرسه کرد. خانم مدیر واقعاً نمی‌دانست چه باید بکند؟ خانم صابری از معلمان خوب مدرسه بود و نمی‌خواست او را از دست بدهد. اما خانم صابری در این کار مصمم بود.

۱. این نوع رفتارها در قالب کدام دسته از نظریه‌های رفتار سازمانی قابل بررسی است؟

۲. به نظر شما مدیر باید چه کاری انجام دهد؟

۳. آیا باید استعفای خانم صابری را بپذیرد؟

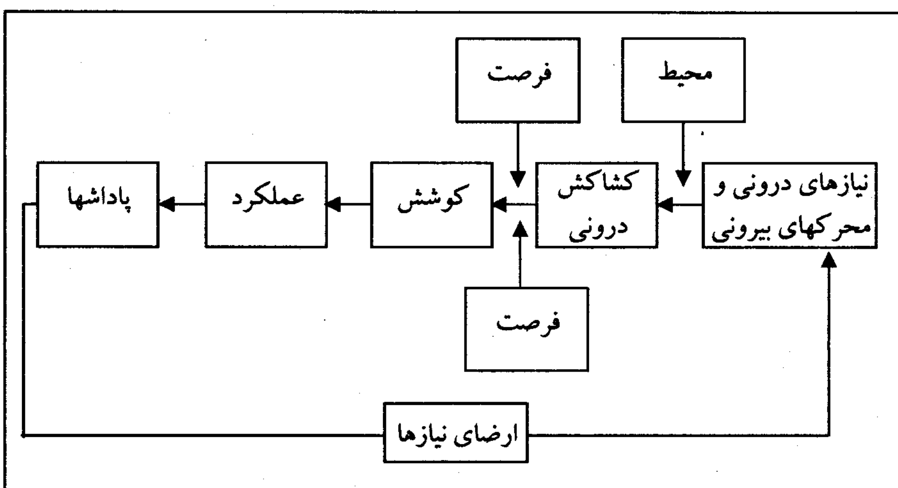
۴. واقعاً در اینجا مقصر کیست و چرا این اتفاق افتاد؟

فصل شانزدهم

انگیزش و ارتباطات

انگیزش

اگر چه معدودی از فعالیتهای انسانی بدون انگیزش رخ می‌دهند، اما تقریباً رفتارهای آگاهانه و هوشمندانه ناشی از برانگیختگی فرد است. نقش انگیزش در عملکرد سازمانی افراد در نمودار ۱ـ۱۶ خلاصه شده است:



نمودار ۱ـ۱۶ الگویی از فرایند انگیزش (نیواستروم[1] و دیویس،[2] ۲۰۰۲، ص ۱۰۴)

1. Newstrom
2. Davis

نیازهای درونی و محرکهای بیرونی (اهداف) باعث تنیدگی روحی می‌شوند که البته فرد تحت تأثیر محیط بیرونی نیز قرار می‌گیرد. برای مثال، نیاز به غذا باعث تنیدگی گرسنگی در فرد می‌شود. شخص گرسنه نیز اطراف را وارسی می‌کند، غذایی به دست می‌آورد (مشوقهای بیرونی) که در دسترس او باشد تا از این طریق نیاز گرسنگی خود را ارضا کند (نیواستروم و دیویس، ۲۰۰۲، ص ۱۰۳).

در زمینهٔ انگیزش کارکنان نظریه‌های متعددی وجود دارد که این نظریه‌ها را می‌توان در قالب نظریه‌های محتوایی، فرایندی و معاصر مطرح کرد:

۱. **نظریه‌های محتوایی.**[1] رهبران نیروی کار، اغلب معتقدند که کارگران می‌توانند با پرداختهای بیشتر، ساعات کاری کمتر و شرایط کاری مطلوب برانگیخته شوند در حالی که بعضی از متخصصان پیشنهاد می‌کنند که انگیزش می‌تواند از طریق فراهم نمودن استقلال و مسئولیت‌پذیری کارکنان افزایش یابد. هر دو دیدگاه بیانگر نظریه‌های محتوایی انگیزش هستند. نگرشهای محتوایی در انگیزش می‌کوشند به این سؤال پاسخ دهند که: چه عامل یا عواملی افراد را برمی‌انگیزد؟

۲. **نظریه‌های فرایندی.**[2] نظریه‌های فرایندی به جای شناسایی و فهرست کردن محرکهای انگیزشی، به دنبال چگونگی رخ دادن انگیزش هستند. این نظریه‌ها بیشتر بر این امر توجه دارند که چرا افراد شقوق رفتاری خاصی را برای ارضای نیازها انتخاب می‌کنند؟ و وقتی که به اهداف دست می‌یابند، چگونه رضایتشان را ارزیابی می‌کنند؟

۳. **نظریه‌های معاصر.**[3] نظریه‌های ناهماهنگی شناختی، مبادله، برابری، ادراک از خود، اسناد و برخی از نظریه‌های جدید انگیزش که در سالهای اخیر مطرح شده‌اند، در این دسته از نظریه‌ها می‌گنجند.[4]

---

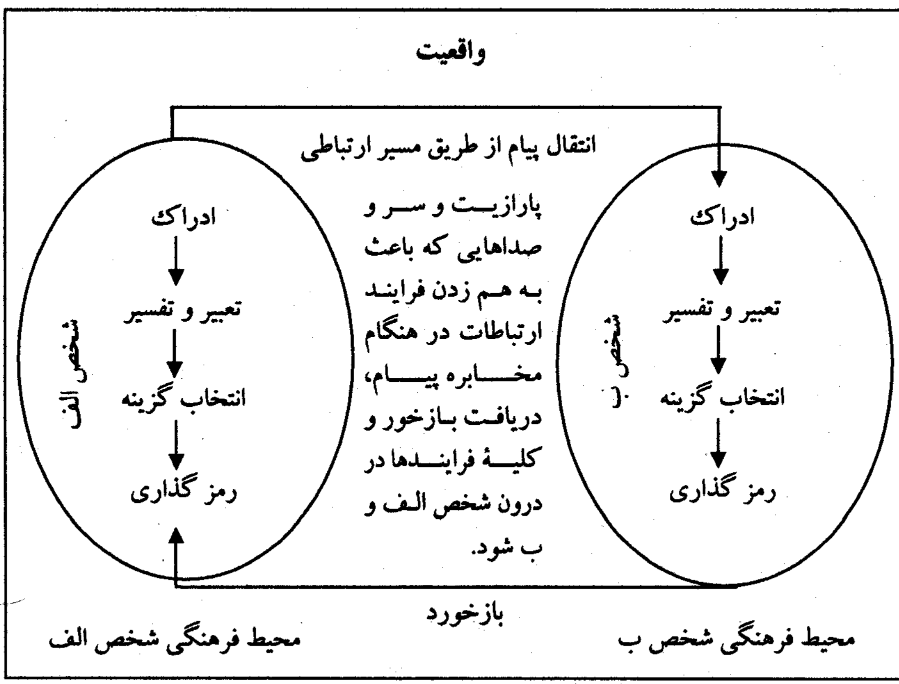
1. content theories
2. process theories
3. contemporary theories

۴. برای کسب اطلاعات بیشتر از نظریه‌های انگیزش به فصل سیزدهم منبع ذیل مراجعه کنید: سیدمحمد مقیمی (۱۳۸۴)، *سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی*، تهران: انتشارات تهران.

فرایند ارتباطات

در یک تعریف مختصر و مفید می‌توان گفت که ارتباطات عبارت است از «سهیم شدن در تجربیات»[۱] (توبز[۲] و موس[۳]، ۲۰۰۳، ص ۸).

برای تفهیم فرایند پیچیده ارتباطات، الگوهای مختلفی ارائه شده است که یکی از این الگوها، مدل فرایند ارتباطات «کیتی لوکر»[۴] است. این الگو که در نمودار ۲ـ۱۶ ترسیم شده است، تلاش دو فرد را در برقراری ارتباط نشان می‌دهد:

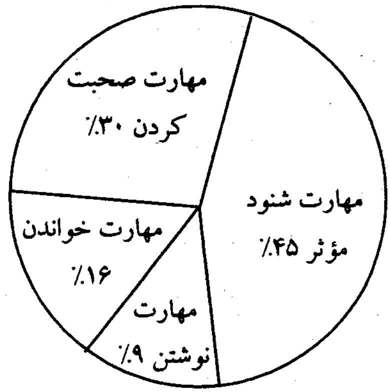


نمودار ۲ـ۱۶ الگویی از فرایند ارتباطات انسانی (لوکر، ۲۰۰۶، ص ۶۱۷).

با توجه به نتایج مطالعات «رانکین»[۵] در زمینهٔ فعالیتهای ارتباطی، شنود مؤثر

1. the sharing of experience
2. Tubbs
3. Moss
4. Kitty Locker
5. Runkin

مهم‌ترین مهارتی است که بیشترین زمان روزانهٔ افراد در مشاغل مختلف به آن اختصاص می‌یابد. نتایج این مطالعه در نمودار ۳ـ۱۶ نشان داده شده است:



نمودار ۳ـ۱۶ میزان زمان صرف شده کارکنان در مشاغل مختلف (دویتو، ۲۰۰۰، ص ۵۷ـ۵۸).

«بنت» و «وود»[1] سه سبک مختلف را برای مهارت شنود افراد شناسایی کرده‌اند. تحقیق آنها نشان می‌دهد که افراد ترجیح می‌دهند متناسب با سبک شنودی خود، اطلاعات را بشنوند. افراد همچنین تمایل دارند مطابق با سبک شنودی خود صحبت کنند. ناسازگاری سبکها در شنود مؤثر مانع ایجاد می کند و مدیران باید با عنایت به این موضوع، ضمن شناسایی سبکهای مختلف شنودی، واکنش مناسبی در برقراری ارتباطات نیز نشان دهند. این سه سبک شنودی عبارت‌اند از:

۱. سبک نتیجه‌ای.[2] در این سبک افراد حاشیه رفتن را دوست ندارند و تمایل دارند حرف آخر را اول بشنوند و در پایان اقدام به پرسش کنند.

۲. سبک استدلالی.[3] در این سبک افراد می‌خواهند منطق و چرایی چیزی را که گفته می‌شود دریابند. آنها قبل از اینکه حرفی را بپذیرند، باید در مورد نظری که

1. Wood
2. results style
3. reasons style

مطرح شده، متقاعد شده باشند.

۳. سبک پردازشی.[1] در این سبک افراد دوست دارند موضوعات به صورت مفصل بیان شوند. آنها قبل از آنکه بحث عمیقی انجام شود یا دلیل اهمیت موضوع را دریابند، ترجیح می‌دهند اطلاعات زمینه‌ای را به دست آورند و قبل از آنکه تصمیمی بگیرند، کل داستان را بشنوند.

مدیران با انطباق دادن شکل و محتوای پیامها متناسب با سبک شنود افراد، می‌توانند برای ایده‌ها و پیشنهادهایشان مقبولیت بیشتری فراهم کنند.

- برای شنونده با سبک نتیجه‌ای، پیام فرست باید سخن پایانی را در ابتدای بحث بیان کند؛
- برای شنونده با سبک استدلالی باید منطق پیام بیان شود؛
- برای شنونده با سبک پردازشی باید فرایندها و مزایای حاصل از آن تشریح شود (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۹۱-۴۹۳).

مدیریت بر مبنای سرکشی سرزده.[2] یکی از روشهای مؤثر برای مدیریت شایعات و اطلاعات غلط، مدیریت بر مبنای پرسه‌زنی در اطراف است که بر اساس آن مدیر بدون اطلاع قبلی در محیط کار حاضر می‌شود و بدون تکلف با کارکنان به گفتگو می‌پردازد. این روش باعث بهبود سطح اعتماد بین کارکنان و مدیریت می‌شود و کانالهای ارتباطی جدیدی را باز می‌کند. سام والتون[3] بنیان‌گذار شرکت «وال مارت»[4] به طور هفتگی از فروشگاهها دیدن می‌کند و با استفاده از مدیریت بر مبنای سرکشی سرزده درمی‌یابد که در خط عملیاتی شرکت چه می‌گذرد و کارکنان چه نظری دارند؛ و اگر چنانچه نیاز به کمک داشته باشند، در حل مسائل به آنها رهنمودهای لازم را ارائه می‌دهد. مدیران کل شرکت هولت پاکارد[5] نیز از روش مدیریت بر مبنای سرکشی سرزده برای برقراری رابطهٔ دوستانه با تمامی

---

1. process style
2. management by wandering around (MBWA)
3. Sam Walton
4. Wall Mart
5. Hewlett Packard

کارکنان در واحد سازمانی استفاده می‌کنند. هر کدام از واحدهای سازمانی شرکت شامل حدود ۵۰۰ کارمند است که برای تسهیل ارتباطات غیررسمی، مدیریت بر مبنای سرکشی سرزده این امکان را به مدیران کل می‌دهد که شایعات مضر را قبل از اشاعه در واحد سازمانی خنثی نمایند. این روش همچنین به حفظ فرهنگ کارآفرینانه در سازمان کمک می‌کند. پرداختن به این مقوله، شرکت هولت پاکارد را در جایگاه رهبر نوآور و فناور در عرصهٔ صنعت مورد نظر مطرح نموده است (گومز و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۶۳۴).

سبکهای غیرکارکردی. سبکهای ارتباطی غیرکارکردی عبارت‌اند از:

۱. *ارتباطات منفعل.* [1] فردی که درگیر ارتباطات غیرفعال یا منفعلانه می‌شود، به دیگران اجازه نمی‌دهد که به طور مستقیم از آنچه که او می‌خواهد یا نیاز دارد، آگاه شوند. افراد با این سبک، بر این باورند که بدون درخواست از دیگران به نیازهای خود خواهند رسید. این‌گونه افراد نگران این هستند که دیگران دربارهٔ آنها چگونه می‌اندیشند. آنها احساسات یا نیازهای خود را بروز نمی‌دهند، چرا که می‌ترسند دیگران را ناراحت کنند.

۲. *ارتباطات تهاجمی.* [2] سبک ارتباطی تهاجمی، رویکردی قدرتمندانه به برقراری ارتباط با دیگران دارد، به گونه‌ای که فرد برتری و یا حتی عصبانیت خود را ابراز می‌دارد. صاحب این سبک، نیازها و حقوق دیگران را زیرپا می‌گذارد و هر چه می‌خواهد با سرو صدای فراوان طلب می‌کند. چنین شخصی برای رسیدن به خواسته‌هایش دیگران را با واژه‌های تهدیدآمیز می‌ترساند. هزینهٔ چنین سبکی تخریب روابط با دیگران است، به گونه‌ای که دیگران به افراد با چنین سبکی اعتماد نمی‌کنند و از آنها متنفرند و از رو در رو شدن با آنها خودداری می‌ورزند.

۳. *ارتباطات انفعالی-تهاجمی.* [3] افرادی که چنین سبکی دارند، از دادن پاسخ مستقیم به درخواست یا بازخورد دیگران خودداری می‌کنند. اما به جای آن، این طور

---

1. passive communication
2. aggressive communication
3. passive-aggressive communication

افراد به دلیل بی‌عدالتی واقعی یا تصور بی‌عدالتی صورت گرفته از سوی دیگران، تلاش می‌کنند که اقدام طرف مقابل را به نوعی تلافی کنند. این افراد به علت انفعالی بودنشان از دادن بازخور مستقیم به دیگران می‌هراسند و از طرف دیگر با طعنه و کنایه زدن و همچنین حمله کردن و انتقاد غیرمستقیم، عصبانیت و پرخاشگری خود را ابراز می‌نمایند. اغلب افرادی که سبک ارتباطی انفعالی- تهاجمی دارند، سعی می‌کنند با ترساندن یا ایجاد ناامنی برای دیگران، به آنچه که می‌خواهند یا نیاز دارند، دسترسی پیدا نمایند.

افراد دارنده این سبکهای ارتباطی غیرکارکردی، باید یاد بگیرند و تمرین کنند تا این رفتارها را از خود دور کنند (گومز و همکاران، ۲۰۰۵، ص۶۳۶).

۷۷

مشکلات واحد صدور سند

آقای طاهری مدت ۲ سال در بخش صدور سند شرکت تولیدی ـ صنعتی سمندری مشغول به کار است. این شرکت یکی از مراکز تولید موتورسیکلت است. دفتر مرکزی این شرکت در تهران و مرکز-تولید دیگر آن در یکی دیگر از استانهای کشور است.

آقای طاهری مدرک دیپلم رایانه دارد و با روشهای رایانه‌ای به‌خصوص برنامه‌های رایانه‌ای مربوط به کار خود آشنایی کامل دارد. او اکنون با استعفای مسئول قبلی بخش صدور سند به‌عنوان مسئول این بخش انتخاب شده است. این در حالی است که در میزان حقوق دریافتی آقای طاهری تغییری حاصل نشده است.

آقای طاهری نسبت به کار خود بسیار دقیق و متعهد است. او در این بخش علاوه بر اینکه مسئول صدور سند و کارت موتور برای خریداران موتورسیکلت و راهنمایی افراد در این بخش است، پاسخگوی راهنمایی و رانندگی (در مورد کارت موتور)، پاسخگوی مشتری و دفتر مرکزی نیز هست.

شرح وظایف این واحد عبارت‌اند از: ورود اطلاعات تولید و فروش کارخانه، مشخصات و اطلاعات خریداران، و نیز سند و کارت موتور. پیشرفت کار در این بخش منوط به این است که راهنمایی و رانندگی به موقع و به اندازه کافی کارت خام برای صدور کارت موتور برای خریداران موتورسیکلت در اختیار کارخانه قرار دهد.

از آنجا که راهنمایی و رانندگی نیز به موقع و به اندازه کافی کارت خام در اختیار این بخش قرار نمی‌دهد، این امر باعث شده است تا حجم زیادی از کارها روی هم انباشته شود و انجام بسیاری از کارها نیز به تعویق بیفتد؛ به گونه‌ای که

صدور کارت موتور خریداران با تأخیر زیادی صورت می گیرد و در نتیجه باعث نارضایتی مشتریان شده است.

حجم کاری بالا و تعداد نیروی ناکافی در این بخش فشار زیادی را به کارکنان این واحد و به‌خصوص آقای طاهری وارد می کند. همچنین افرادی که برای استخدام در این بخش به شرکت مراجعه می کنند، با مشاهدهٔ حجم بالای کار و ناکافی بودن حقوق در قبال انجام کار در این بخش، از استخدام در این بخش صرف‌نظر می کنند.

مشکل دیگری که باعث پیچیده‌تر شدن مسائل شده این است که به مشکلات فنی و رفع نقایص و نیازمندیهای این بخش به موقع رسیدگی نمی‌شود. برای مثال دستگاه پرینتر که برای صدور کارت موتور از آن استفاده می‌شود، دچار خرابی شده، و این در حالی است که در مقابل این تأخیرها، آقای طاهری باید پاسخگوی مسئولان باشد.

مشکلات و فشار ناشی از کار و بها ندادن مسئولان به احساس مسئولیت و تعهد و وجدان کاری افراد و نیز ناکافی و ناچیز بودن حقوق در قبال انجام مسئولیت در این بخش، باعث شده است که آقای طاهری تصمیم به استعفا بگیرد.

۱. به نظر شما ریشه‌های اصلی این مشکل کدام‌اند؟

۲. با توجه به نظریه‌های مدیریتی مرتبط با موضوعات این قضیه، چه راهکارهای علمی و عملی برای بهبود مشکلات وجود دارد؟

۷۸

قرارداد شرکتی

مجید جهانفکر جوانی ۲۶ ساله است که با اخذ مدرک لیسانس و با گذراندن دوره سربازی و گرفتن کارت پایان خدمت، برای گذران زندگی و تشکیل خانواده به دنبال کار می‌رفت. وی به دنبال کاری دایمی و رسمی بود تا بتواند به درآمد آن اطمینان کامل داشته باشد. وی پس از ماهها جستجوی کار و ناامید شدن از یافتن کار موردنظر خود، به سفارش یکی از دوستانش به اداره کار رفت و در آنجا درخواست کار کرد. بالاخره پس از پیگیری و جستجو توانست در یکی از ادارات دولتی به‌عنوان نیروی شرکتی و به صورت قراردادی مشغول به کار شود؛ به طوری که سالیانه این شرکت قرارداد وی را تمدید می‌کرد؛ ولی این امکان داشت که به هر بهانه‌ای از کار بیکار شود.

به دلیل قراردادی بودن استخدامش، هر کاری که به وی گفته می‌شد، انجام می‌داد. وی احساس آرامش خاطر و اطمینانی از آینده نداشت، حق هیچ گونه اعتراضی را به خود نمی‌داد؛ چرا که می‌ترسید اعتراض وی باعث از دست دادن کارش شود. در نتیجه، احساس تعهدی هم نسبت به شغلش نداشت. وضعیت به همین روال پیش می‌رفت، تا اینکه بخشنامه جدیدی به تصویب هیئت دولت رسید. بر اساس این بخشنامه، دولت تصمیم گرفت که دیگر از نیروهای قراردادی استفاده نکند و به جای آن از نیروهای شرکتی بهره گیرد. در این صورت، دیگر طرف حساب، شرکتی است که آقای جهانفکر از طرف آن به اداره معرفی می‌شود و وی از طریق اداره حقوق دریافت نمی‌کند. بر این اساس، نمی‌توانست از مزایای اداره‌ای که در آن کار می‌کرد، استفاده کند. به گونه‌ای که دیگر امیدی به استخدام رسمی نداشت و علاوه بر آن، حقوق کمی دریافت می‌کرد و به نوعی می‌توان گفت بیشتر

دسترنج او را شرکت از آن خود می‌کرد. این موضوع از یک طرف، و ترس از بیکار شدن از طرف دیگر، باعث نوعی ناامیدی در وی شده بود و دیگر انگیزه و علاقه‌ای برای کار کردن در این اداره نداشت و نوعی احساس عدم امنیت شغلی و نگرانی از آینده سراسر وجود او را فرا گرفت و این موضوع تمام ذهن او را به خود مشغول نموده بود و روز به روز زندگی سازمانی و اجتماعی او را بحران‌زده‌تر می‌کرد.

با توجه به این قضیه به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

۱. مزایا و معایب استخدام رسمی و شرکتی (قراردادی) در سازمانهای دولتی را ارزیابی و تحلیل کنید؟

۲. علل بی‌انگیزگی و ناامیدی آقای جهانفکر را ریشه‌یابی کنید؟

۳. چه راهکارهایی برای جلوگیری از احساس نداشتن امنیت شغلی و بی‌انگیزگی افرادی همچون آقای جهانفکر در سازمانهای دولتی وجود دارد؟

۷۹

کارکنان بی‌تفاوت

واحد انفورماتیک یکی از بانکهای دولتی در مرکز استان وظیفه نصب نرم‌افزارهای رایانه‌ای و پشتیبانی برنامه‌ها و دستگاههای جدید را در شعب استانی بانک بر عهده دارد. نمودار سازمانی این واحد شامل مسئول، دو معاون، دو کارشناس، یک اپراتور و یک تکنیسین است؛ ولی واحد بدون معاون است و چهار کارمند با سمت متصدی امور بانکی در آنجا در حال انجام وظیفه هستند. کار با فایلها و اطلاعات رایانه‌ای شعب و غیرقابل بازیابی بودن اطلاعات پاک شده، حساسیت کار این واحد را بالا برده است و این امر دقت و هوشیاری زیادی را می‌طلبد. نصب برنامه‌ها و روشهای جدید، مستلزم ارائه آموزش توسط مسئول و پیاده‌سازی آن به وسیله پرسنل واحد است.

آقای مرادی مسئول واحد در حدود هفت‌سال سابقه کار دارد و فردی باهوش، متعهد و خلاق است که واحد مذکور را بیشتر بر پایه رفاقت و دوستی اداره می‌کند. آقای جعفری یکی از پرسنل واحد است که از طریق آزمون استخدامی با مدرک دیپلم وارد بانک شده و در حدود پنج سال سابقه کار دارد. او کارمندی بااخلاق، صبور و متعهد است به همین دلیل به‌عنوان کارمند نمونه بانک معرفی شده است. عمده کارهای این واحد از نصب نرم‌افزارها تا کوچک‌ترین کارها را آقای جعفری انجام می‌دهد. آقای صفری نیز با سابقه کاری مشابه با آقای جعفری و مدرک دیپلم، کارمند این واحد است که همکاری بسیاری با آقای جعفری در انجام وظایف محوله دارد، به طوری که می‌توان گفت این دو کارمند حدود نود درصد کارهای واحد را انجام می‌دهند.

آقای سیامکی نیز با مدرک لیسانس، حدود پنج‌سال سابقه کار در این واحد دارد. با وجود آنکه ایشان مدرک دانشگاهی دارد، ولی در یادگیری مسائل ضعیف

است و در انجام کارها دقت کمی دارد. آقای صبوری با مدرک دیپلم، دیگر کارمند این واحد است که در انجام وظایف محوله بسیار کند عمل می‌کند و علاقه‌ای به انجام سریع امور ندارد.

دو ضعف کارکنان اخیر؛ یعنی دقت پایین در انجام کارها و عدم وجدان کاری باعث شده است که اکثر کارها را آقایان جعفری و صفری انجام دهند. اگرهم کاری بر عهده دیگران گذاشته شود، در اکثر موارد ناقص انجام می‌شود و باید این دو نفر آن را تکمیل کنند. آقای مرادی نیز بر این واقف است ولی ناگزیر است که شرایط موجود را بپذیرد، چرا که اگر عملکرد ضعیف آنها را به مقامات بالاتر گزارش دهد، این کارمندان بدون اینکه جانشینی برای آنها معرفی شود، به واحد دیگری منتقل می‌شوند و این امر فشار کار را بر پرسنل موجود افزایش می‌دهد.

با وجود مشکلات موجود، عملکرد این دایره به واسطه عملکرد عالی آقایان جعفری و صفری، در مقایسه با دوایر دیگر، مطلوب است و به‌عنوان یکی از واحدهای موفق بانک مذکور در سراسر کشور مطرح است.

حال با توجه به مباحث مطرح شده در این قضیه، پرسشهای زیر را تجزیه و تحلیل کنید:

۱. به نظر شما ریشه‌های اصلی کم‌کاری و ناکارامدی برخی کارکنان این واحد سازمانی کدام‌اند؟

۲. از دیدگاه شما، تغییر روش پرداخت حقوق و پاداش کارکنان در سازمانهای دولتی تا چه اندازه می‌تواند به بهبود چنین وضعیتی کمک کند؟

۳. چه راهکارهایی برای ایجاد انگیزه در کارکنان ناکارامد و جلوگیری از کاهش انگیزه در کارکنان کارامدی که بار اصلی وظایف واحد بر دوش آنهاست، دارید؟

۸۰

انباردار خروجی

آقای لطفی ۵۴ ساله با داشتن دیپلم حسابداری مدتی بود که بازنشسته شده بود و از آنجا که حقوق بازنشستگی جوابگوی زندگی او نبود، دنبال کاری می‌گشت تا اینکه از طریق آگهی روزنامه به یک شرکت تولیدی برای کار انبارداری مراجعه کرد. رئیس شرکت پس از چند سؤال سطحی او را به استخدام شرکت درآورد. از آنجا که این شرکت یک شرکت تولیدی بزرگ بود یک انباردار در قسمت مواد اولیه و خام و دیگری در قسمت محصولات و مواد ساخته شده مشغول به کار بودند که انباردار دوم به سفارش یکی از آشنایان مدیرعامل منصوب شده بود و آقای صباحی نام داشت.

آقای لطفی کار خود را با دلسوزی و تعهد کامل انجام می‌داد و جای هیچ‌گونه بازخواستی را باقی نمی‌گذاشت. اوضاع بدین منوال می‌گذشت که در حدود سه سال بعد پسر آقای لطفی در دانشگاه آزاد یکی از شهرستانها قبول شد و از آنجا که او تنها پسر آقای لطفی بود وی به هر دری می‌زد تا هزینه ثبت‌نام و مسکن را برای او فراهم کند. وقتی از همه‌جا مستأصل شد، از مدیرعامل شرکت تقاضای وام کرد، و این درست زمانی بود که شرکت از نظر مالی در وضعیت مناسبی نبود. از این‌رو، آقای جعفری مدیرعامل شرکت با درخواست آقای لطفی موافقت نکرد و توضیحی نیز در این رابطه نداد. درست سه ماه بعد آقای صباحی برای تهیه جهیزیه دخترش درخواست وام کرد که مدیرعامل ضمن موافقت با تقاضای وی دستور داد تا بلافاصله وام او پرداخت شود. که این اتفاق تأثیر بسزایی در عملکرد آقای لطفی داشت.

دیگر آن تعهد و احساس مسئولیت قبلی در انجام کارهای آقای لطفی مشاهده نمی‌شد و کنترل چندانی بر ورود و خروج کالاها از انبار نداشت؛ تا اینکه شرکت یک محموله مواد اولیه از شرکت دیگری خریداری کرد که آقای لطفی ناظر بر کیفیت و تعداد آنها بود. اما از آنجا که او دل خوشی از مدیرعامل نداشت، دل به کارها نمی‌داد و امور را به طور سرسری انجام می‌داد که همین امر برای او و شرکت مشکل‌ساز شد. بعد از مدتی متوجه شد که بسیاری از آن مواد، تاریخ مصرف گذشته بوده‌اند و شرکت در قبال چنین بی‌دقتی ضرر بسیار هنگفتی متحمل شد. پس از اطلاع مدیرعامل از موضوع، دستور اخراج آقای لطفی به علت بی‌دقتی و عدم تعهد کاری صادر شد.

۱. به نظر شما چه عواملی در دگرگونی عملکرد آقای لطفی نقش داشت که او را از فردی با تعهد و دلسوز به فردی بی‌انگیزه مبدل ساخت؟

۲. رفتارهای سازمانی آقای لطفی با استفاده از کدام یک از نظریه‌های رفتاری قابل تبیین است؟

۳. نحوهٔ عملکرد مدیرعامل را در خصوص درخواست وام آقای لطفی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۴. برای جلوگیری از افت انگیزه در کارکنانی همچون آقای لطفی چه راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

۵. اگر جای مدیرعامل بودید در قبال بی‌دقتی و عملکرد نامطلوب آقای لطفی چه واکنشی از خود نشان می‌دادید؟

۸۱

نگهبان ناسازگار

حسن‌آقا نگهبان یک سازمان دولتی، متأهل، دارای ۵ فرزند و سابقه ۵ سال خدمت در یک سازمان را دارد. او به صورت شیفتی ۲۴ ساعت نگهبانی می‌دهد و ۴۸ ساعت استراحت می‌کند. حسن‌آقا بیمار است و از ناراحتی روانی رنج می‌برد. به دلیل بیماری و وضعیت نامناسب مالی (خانه استیجاری) مورد ترحم رئیس واحد و بعضی همکاران قرار می‌گیرد. رئیس واحد هر زمان که بتواند از راههای مختلف به حسن‌آقا کمک می‌کند که البته او گاهی اوقات از این ترحمات سوءاستفاده می‌کند. سایر همکاران نگهبان نیز تا جایی که امکان داشته باشد رعایت حال او را می‌کنند. حسن‌آقا بعضی اوقات با دیگران دعوا و بحث می‌کند، به درستی سر کار حاضر نمی‌شود و بیشتر روزها به بهانه‌های گوناگون (بیماری همسر یا فرزند خود و...) از حضور به موقع و سر ساعت و تحویل گرفتن پست نگهبانی امتناع می‌ورزد. نگهبانان از این رفتار وی به ستوه آمده‌اند و شکایت او را پیش رئیس واحد می‌برند. رئیس که مرتب در حال شنیدن این بحثها و حل کردن مشکل است از رفتارهای حسن‌آقا خسته شده و پس از تذکرهای شفاهی و کتبی و درج در پرونده پرسنلی، سرانجام تصمیم می‌گیرد موضوع را به اداره کل گزارش دهد. اداره کل پس از بررسی پرونده او و سابقه خدمتی وی و عدم رعایت مقررات و قوانین و انضباط اداری و عدم رضایت سایر پرسنل از رفتار حسن‌آقا و مکاتبات رئیس واحد با اداره کل، تصمیم به اخراج او می‌گیرد. در همین اثنا متوجه می‌شود که او همراه همسر و ۵ فرزند خود به اداره کل آمده و خواستار صحبت با رئیس کل است. پس از صحبت با رئیس کل و بحث و جدلهای فراوان، ۵ فرزند خود را در اتاق می‌گذارد و همراه همسرش خارج می‌شود و خطاب به رئیس کل می‌گوید شما خرج فرزندان من

را بدهید و من اصلاً فرزند نمی‌خواهم. رئیس کل که می‌داند او فردی طبیعی نیست و سابقه بیماری روانی و اعصاب دارد، با خود کمی فکر می‌کند و از تصمیم اخراج حسن‌آقا منصرف می‌شود، و با صحبت کردن مجدد او را نصیحت می‌کند که دست از رفتارهای نامناسب خود بردارد. حسن‌آقا نیز همراه همسر و فرزندانش به شهر خود برمی‌گردد و دوباره به نگهبانی اداره می‌پردازد؛ ولی باز هم با رئیس واحد و سایر نگهبانان مشکلات قبلی را دارد. پرسنل از دست رفتارهای او خسته شده‌اند؛ رئیس هم با تلاش فراوان درصدد است رابطه حسنه‌ای بین نگهبانان به وجود بیاورد. با تشکیل جلسات متعدد و صحبت کردن با آنها و نصیحت کردن، سعی در برقراری رابطه دوستانه بین آنها دارد، اما فایده‌ای ندارد و حسن‌آقا مرتب رفتار ناپسند قبلی خود را تکرار می‌کند.

۱. با توجه به موارد مطرح شده در این قضیه، ریشه‌های اصلی مشکل کجاست؟

۲. روشهای ارتباطی مدیر و همکاران را تا چه اندازه در استمرار رفتارهای نامناسب حسن‌آقا دخیل می‌دانید؟

۳. واکنش رئیس کل به اقدامات نگهبان اخراجی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۴. برای ایجاد ارتباطات اثربخش که به بهبود رفتارهای حسن‌آقا در اداره منجر شود، چه راهکارهایی را ارائه می‌کنید؟

۸۲

تعاملات مخرب در محیط کار

سازمان امور مالیاتی کشور از نظر ساختاری دارای اداره کل امور مالیاتی در استانهاست و ادارات امور مالیاتی نیز به منظور حسن اجرای قانون و نظارت دقیق بر عملکردها، دارای ممیزان کل مالیاتی‌اند و ممیزان کل مالیاتی نیز دارای سرممیزان مالیاتی و سرممیزان مالیاتی نیز ممیزان حوزه‌های مختلف مالیاتی را مدیریت می‌کنند. این حوزه‌ها بیشترین مراجعه‌کنندگان را دارند و تهیه هر نوع گزارش و انجام هرگونه خدمات در این قسمت انجام می‌پذیرد و پایه‌گذاری بسیاری از فعالیتها در این بخش صورت می‌گیرد و در صورت بروز مشکل، سایر بخشها نیز دچار مشکل می‌شوند.

مهدی جعفری و علی محبی دو نفر از کارمندانی هستند که در یکی از ادارات کل امور مالیاتی استانی مشغول به کارند. از لحاظ وضعیت زندگی خانوادگی هر دو متأهل، دارای فرزند و زندگی خوبی دارند. هر کدام از این دو نفر در حوزه مالیاتی مختلف فعالیت می‌کردند ولی در یک اتاق مشترک به پرونده‌های مالیاتی حوزهٔ خود رسیدگی می‌کردند که به علت فضای کوچک اتاق و وجود پرونده‌ها و کمدهای مختلف، فضای خالی بین آنها بسیار کم بود؛ از این‌رو برای جابه‌جایی پرونده‌ها با مشکلاتی مواجه می‌شدند. از طرفی این دو نفر از نظر اخلاقی و اجتماعی نیز هیچ‌گونه سنخیتی با یکدیگر نداشتند و همین امر موجب شد که در رسیدگی به پرونده‌ها تعلل و وقت دو نفر به مشاجره با هم، سپری شود و مراجعان مالیاتی نیز از موضوع آگاهی یافته و زمینه‌های سوء استفاده و بدبینی را فراهم کنند.

مدیریت نیز برای حل مشکلات ایجاد شده به جای در نظر گرفتن محیط کاری جداگانه برای این دو نفر، بدون دلیل منطقی و قانونی وظایف کاری هر دو

حوزه مالیاتی را به دوش مهدی جعفری گذاشت و علی محبی را به حوزه مالیاتی دیگری منتقل کرد که در آن حوزه نیز شخص دیگری انجام وظیفه می‌کرد که از قضا با علی محبی از نظر اخلاقی و کاری اختلاف داشت. بنابراین، مشکلات مذکور در حوزه جدید نیز پیدا شد. و زمینه‌های بروز مسائلی همچون تأخیر در رسیدگی پرونده‌های مالیاتی و غیره را ایجاد کرد. موارد فوق باعث ایجاد این سؤال در اذهان مؤدیان مالیاتی شد که این آقایان وقتی با یکدیگر مشکل دارند، چگونه می‌خواهند وظایف خود را که دارای حساسیت ویژه‌ای است، انجام دهند. این موضوع سبب بروز مشکلات جدیدتری می‌شد و رفتارهای آنها به گونه‌ای بود که در میان کارکنان حالت طنزآلود پیدا نمود و باعث شد کارکنان نسبت به مدیریت دیدگاه منفی پیدا کنند و ناتوانی مدیریت را در حل این نوع مشکلات در سازمان عامل بروز چنین مسائلی معرفی نمایند.

۱. به نظر شما چه عواملی باعث بروز این نوع مشکلات شده است؟

۲. اگر شما به جای مدیریت این سازمان بودید، چه اقدامی برای حل این مشکل می‌کردید؟

فصل هفدهم

مدیریت تغییر و سازمان یادگیرنده

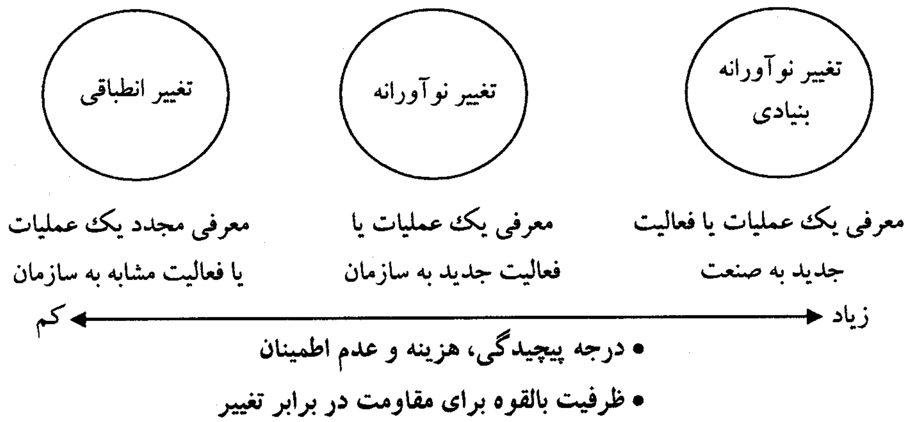
انواع تغییر

تغییر واقعیتی است که باید افراد، گروهها و سازمانها برای بقای خود به طور مداوم و مستمر به آن توجه کنند و در سرلوحهٔ اقدامات خود قرار دهند. چرا که امروزه عوامل درونی و بیرونی سازمان پویایی بسیاری دارند که می‌تواند واقعیات موجود را تغییر دهند و سازمانها ناچارند از وضع موجود به وضع مطلوب حرکت کنند. برخی اوقات، فرایند تغییر در سازمانها با مقاومتهایی مواجه می‌شود که برخی تصور می‌کنند که این مقاومتها باید بلافاصله برطرف شوند. در حالی که این مقاومتها در بعضی اوقات نه تنها مضر نیست، بلکه پیامدهای مثبتی را نیز برای سازمان به دنبال دارد؛ چرا که باعث تقویت تضادهای کارکردی و گفتمانهای مثبت می‌شود که به نوبهٔ خود می‌تواند گزینه‌های تغییر را با تحلیلهایی که از پیامدهای آنها به عمل خواهد آمد، ارتقا بخشد. اما اگر مقاومت غیرمنطقی و افراطی باشد که برنامه‌ها و یا حتی بقای سازمان را دچار مخاطره سازد، باید با استفاده از روشهای مختلف نسبت به رفع آنها اقدام کرد (بلویسی و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۷۰۹).

نات[1] با استفاده از یک پیوستار، انواع تغییر را به سه دسته تقسیم می‌کند:

---

1. Nutt



نمودار ۱ـ۱۷ نوع‌شناسی عمومی از تغییر سازمانی (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۶۶۳ـ۶۶۴)

این تقسیم‌بندی یک طبقه‌بندی عام و کلی است، چرا که با تمامی انواع تغییر ارتباط دارد و شامل تغییرات مدیریتی و فناوری می‌شود.

• **تغییر انطباقی.**[1] کمترین پیچیدگی، هزینه و مخاطره را دارد و شامل اجرای مجدد یک تغییر در همان واحد سازمانی در یک دورهٔ زمانی بعدتر یا تقلید از تغییر مشابه در یک واحد سازمانی دیگر است.

تغییر نوآورانه.[2] از نظر پیچیدگی، هزینه و مخاطره در شرایط نداشتن اطمینان در میانهٔ طیف قرار دارد. اجرای روش برنامهٔ کاری منعطف در سازمان می‌تواند به‌عنوان یک تغییر نوآورانه تلقی شود، مشروط بر آنکه این روش قبلاً توسط سازمان یا سازمانهایی در همان صنعت به کار گرفته شده باشد.

تغییر نوآورانه بنیادی.[3] در انتهای پیوستار پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان، تغییرات نوآورانهٔ بنیادی قرار دارد. اجرای تغییرات در این وضعیت مشکلات عدیده‌ای دارد و اعتماد به نفس مدیریت و امنیت شغلی کارکنان با تهدید جدی مواجه

1. adaptive change
2. innovative change
3. radically innovative change

می‌شود. مقاومت در مقابل چنین راهبرد تغییر به مراتب بیشتر از دو روش دیگر است (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۶۶۴-۶۶۳).

کانونهای تغییر

عوامل تغییر باید بر اهداف مشخصی در سازمان متمرکز شوند تا تغییرات لازم را به منظور پر کردن شکافهای عملکردی و تحقق اهداف مطلوب اعمال کنند. کانونهای تغییر که مورد هدف عاملین تغییر در سازمان قرار می‌گیرند، در قالب جدول ۱ـ۱۷ خلاصه شده است:

جدول ۱ـ۱۷ کانونهای تغییر سازمانی (بلویسی، ۲۰۰۳، ص ۷۱۷)

کانونهای تغییر	مثالها و نمونه‌ها
تغییر فردی	• اخراج یک فرد و جانشین کردن فرد دیگر • تغییر دانش، مهارت، نگرش یا رفتار
تغییر فناوری	• تغییر فناوری موجود با جایگزینی ماشین‌آلات جدید • روشهای جدیدتر برای انجام فعالیتهای سازمانی
تغییر ساختاری	• تغییر ساختار وظیفه‌ای و سنتی به ساختارهای بخشی یا بر مبنای محصول • افزودن یک واحد یا بخش جدید و یا ادغام دو واحد در یکدیگر
تغییر فرایندها	• تغییر روش تدارک کالا و خدمات از حالت مذاکره فرد با فرد به تعاملات مبتنی بر شبکه
تغییر فرهنگ	• اجرای برنامه‌هایی به منظور ارزش نهادن به کیفیت و خدمت
تغییر مدیریت	• تشویق کارکنان به مشارکت در شناسایی و حل مشکلات از طریق توانمندسازی افراد سطوح پایین‌تر برای کمینه‌سازی رویکرد بالا به پایین

راهبردهای کاهش مقاومت در مقابل تغییر

کاتر[1] و شلزینگر[2] برای فایق آمدن بر مقاومتها در مقابل تغییر، شش راهبرد کلی ارائه

1. Kotter
2. Schlesinger

می‌کنند که هر کدام از این راهبردها مزایا و معایبی دارند. برای انجام مدیریت اثربخش در فرایند تغییر، مدیران باید با در نظر گرفتن شرایط سازمانی و نوع تغییرات، راهبرد مؤثرتر را انتخاب کنند. این راهبردها عبارت‌اند از:

- آموزش چگونگی و چرایی تغییر، توأم با برقراری ارتباطات اثربخش؛
- مشارکت و درگیر ساختن افراد در فرایند تغییر؛
- تسهیل‌سازی و حمایت از فرایند تغییر؛
- مذاکره و توافق با افراد یا واحدهایی که تحت تأثیر تغییر قرار می‌گیرند؛
- به‌کارگیری راهبرد «تغییر شرایط به نفع خود»[1] و راهبرد «تطبیق خود با دیگران»[2] به صورت توأمان: ابتدا باید با ارائه اطلاعات اهمیت تغییر را برای دیگران تبیین کرد و سپس با استفاده از راهبرد دوم، با ارائه مشوقها و نفوذ در افراد مقاوم، نظر آنها را جلب کرد؛
- استفاده از قدرت اجبار به صورت ضمنی یا آشکار (بلویسی، ۲۰۰۳، ص ۷۱۴).

دلایل مقاومت در مقابل تغییر

مقاومتها در مقابل تغییر می‌تواند منشأ فردی یا سازمانی داشته باشد که به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود (بلویسی و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۷۰۹ـ۷۱۴).

الف) دلایل مقاومت فردی

۱. ادراک گزینشی.[3] گاهی اوقات، افراد تغییر را فقط از منظر شخص خود بررسی می‌کنند؛ به جای آنکه تصویر کلی سازمان را ببینند ممکن است این طور ادراک کنند که تغییر با ارزشها و باورهای شخصی آنها تضاد دارد. بنابراین، با توجه به اینکه افراد یک چیز مشابه را به صورت متفاوت ادراک می‌کنند و برخی از این

---

1. manipulation
2. coadaptation
3. selective perception

ادراکات ممکن است حتی واقعی نباشد و ناشی از تصورات ذهنی آنها باشد، مقاومت در مقابل تغییر به وجود می‌آید.

۲. نداشتن اطلاعات یا بی‌اطلاعی.[1] از آنجا که ممکن است موضوع و دلایل تغییر به روشنی برای افراد تشریح نشده باشد، باعث سوءتفاهم شود و در مقابل آن موضع‌گیری کنند؛ و یا حداقل به علت نداشتن دانش لازم، نتوانند مشارکت مؤثری در فرایند تغییر داشته باشند.

۳. ترس از ناشناخته‌ها.[2] وقتی افراد در خصوص اینکه تغییر چه تأثیری بر زندگی شغلی آنها خواهد گذاشت، اطلاع کافی نداشته باشند، نگران از دست دادن موقعیت فعلی، درآمد، پست سازمانی و غیره خواهند بود که همین امر مقاومت در آنها ایجاد می‌کند.

۴. عادت.[3] بسیاری از افراد دوست دارند که رویدادها و اقدامات شبیه به گذشته باشند، حتی اگر این اقدامات و رویدادها بهینه نباشند. شکستن عادت کار مشکل است، زیرا فرا گرفتن رفتار جدید کار فرد را سخت می‌کند و برخی مزایایی که از این عادت نصیب فرد می‌شود (که البته ممکن است ناشی از تصور او باشد) از بین خواهد رفت. به همین دلیل، حتی اگر رفتار جدید پیامدهای مطلوب‌تری داشته باشد، افراد دوست ندارند به راحتی عادات خود را ترک کنند.

۵. ناخرسندی از آغازکنندگان تغییر.[4] اگر این طور به نظر برسد که تغییر حالت سلیقه‌ای دارد و غیرمنطقی است و یا در برنامهٔ زمانبندی و نحوهٔ اجرای آن به انتظارات افراد مجری و یا واقعیات توجه چندانی نشده است، ناخرسندی و عصبانیت آنها را موجب می‌شود که این موضوع عمدتاً متوجه کسانی خواهد بود که آغازکنندهٔ تغییر بوده‌اند.

---

1. lack of information
2. fear of the unknown
3. habit
4. resentment toward the initiator

ب) دلایل مقاومت سازمانی

۱. حفظ قدرت.[1] تغییرات در اختیار تصمیم‌گیری و کنترل تخصیص منابع، توازن قدرت را در سازمان برهم می‌زند. بنابراین، در چنین شرایطی، واحدهایی که منتفع می‌شوند از آن حمایت خواهند کرد و واحدهایی که زیان می‌بینند، در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند.

۲. ثبات ساختاری.[2] سازمانها برای ایجاد نظم و هدایت رفتارها سلسله مراتب، گروههای فرعی، مقررات و رویه‌هایی را ایجاد می‌کنند و افراد نیز با توجه به این شرایط به استخدام سازمان در می‌آیند که باید با توجه به این عوامل ساختاری رفتار کنند. این ساختارهای سازمانی، مقررات و شرایط، برای ایجاد رفتارهای قابل پیش‌بینی و باثبات طراحی شده‌اند که قاعدتاً این‌گونه رفتارهای خواسته شده در مقابل تغییر مقاومت خواهند کرد. ضمن آنکه، سازمان نظامی است متشکل از ساختارها و روشهای فرعی در هم تنیده که تغییر در یک حوزه بر سایر حوزه‌ها اثرگذار خواهد بود. این موضوع ممکن است برای حوزه‌های تأثیرپذیر قابل قبول نباشد که این امر مقاومت در مقابل تغییر را موجب خواهد شد.

۳. بهینه‌سازی برای یک واحد سازمانی. تفاوتها در جهت‌گیریهای کاری، اهداف و وابستگیها به منابع می‌تواند تغییرات را برای یک واحد سازمانی سودآور و برای واحد دیگر تهدیدآمیز سازد. در چنین وضعیتی، واحدهایی که احساس تهدید می‌کنند، در مقابل تغییر مقاومت خواهند کرد.

۴. فرهنگ سازمانی.[3] با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی عبارت است از: مجموعه ارزشها، هنجارها و انتظارات که روشهای قابل پیش‌بینی تفکر و رفتار را ارتقا می‌دهد؛ اعضای سازمان در مقابل تغییراتی که موجب تخریب مفروضات و روشهای تثبیت شده برای انجام فعالیتها می‌شود، مقاومت می‌کنند.

---

1. power maintenance
2. structural stability
3. organizational culture

۵. هنجارهای گروهی.[1] گروهها هنجارهای مخصوص به خود را برای ارتقای رفتارهای مطلوب ایجاد می‌کنند و بیشتر اعضا به‌ویژه در گروههای منسجم از این هنجارها متابعت می‌کنند. در نتیجه، هر تغییری که به تضعیف یا تخریب هنجارها، وظایف یا نقشهای گروهی منجر شود، احتمالاً با مقاومت افراد روبه‌رو خواهد شد. علاوه بر این، گروهها منافعی دارند که اگر تغییرات، منافع آنها را به خطر بیندازد، مانع تغییرات می‌شوند.

سازمان یادگیرنده ابزار مدیریت تغییر

ایجاد سازمان یادگیرنده مستلزم توافق بر این مفروضات اساسی است که یادگیری ارزشمند است، یادگیری از نظر کمّی و کیفی در تمامی زمانها باید به صورت برنامه‌ریزی شده و سنجیده و نه در قالب برنامه‌های مقطعی دنبال شود و یادگیری فرایندی مستمر است که آغاز و پایانی ندارد (وست[2]، ۱۹۹۴، ص ۱۶).

رودن[3] در سال ۲۰۰۱ میلادی، مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده را در قالب موارد ذیل بیان می‌کند:

- فراهم نمودن فرصتهای یادگیری مستمر برای کارکنان سازمان؛
- استفاده از یادگیری فردی و سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمانی؛
- ایجاد اتصال و ارتباط بین عملکرد فردی با عملکرد کلی سازمان؛
- پرورش روحیهٔ پرسشگری و گفتمان در سازمان؛
- استقبال از ایجاد تنشهای خلاقانه به‌عنوان منبع انرژی و بازسازی؛
- ترغیب افراد در به‌کارگیری خطرپذیریهای معقول و پذیرش این نکته که برخی خطرها ممکن است به شکست بینجامد؛
- ترغیب و تسهیل تبادل باز به منظور سهیم شدن افراد در تجربیات یکدیگر؛
- ایجاد آگاهی فعال از تعامل با محیط درونی و بیرونی سازمان (اسمیت،[4] ۲۰۰۴، ص ۶۵).

1. group norms
2. West
3. Rowden
4. Smith

۸۳

متصدی رایانه به جای دفتردار

آقای منفرد کارمند ۵۰ ساله آموزش و پرورش در دبیرستان معلم، سالهای آخر خدمت خود را می‌گذراند. وی کارمندی کاردان، متخصص و با سابقه بود که خط بسیار زیبایی داشت و ریز نمرات و کارنامه بچه‌ها را با خط خودش ثبت می‌کرد. نامه‌های رسیده را هم با قلمی شیوا و با اصطلاحات ادبی و رسمی و با خط زیبا پاسخ می‌داد، و مدیر دبیرستان فقط زیر آن را امضا می‌کرد.

اما در سالهای اخیر با تغییر روش آموزشی دبیرستانها (از نظام قدیم به نظام جدید و از نظام ترمی واحدی به سالی واحدی) و نیز با ظهور رایانه در عرصه آموزش و پرورش، امور دفترداری دچار چالش و تحول عمیقی شد.

دیگر، ثبت نمرات در کارنامه و محاسبه جمع کل نمرات، معدل و ثبت و نگهداری سوابق و پرونده‌های دانش‌آموزان در قفسه‌های بزرگ، مفهومی نداشت. بلکه تنها با وارد کردن نام دانش‌آموزان در رایانه، تمام اسناد و مدارک و نمرات و تعداد واحدها و معدل کل و معدل ترم و غیره با چند کلیک قابل استخراج بود، و آن قفسه‌های بزرگ هم جای خود را به یک هارددیسک کوچک داده بود.

آنهایی که می‌توانستند خود را با شرایط جدید وفق دهند، باقی می‌ماندند وگرنه باید از دور خارج می‌شدند. بیشتر مشاغل دفترداری حذف، و معدودی از آنها هم با تغییر نام شغل، جای خود را به متصدی رایانه (و نه دفتردار) دادند. آقای منفرد هم با آن همه تخصصی که در امور دفترداری به شیوه سنتی داشت، برای اینکه شغل خود را از دست ندهد، مجبور به تطابق با نظام جدید بود.

کنار آمدن با این قضیه برای آقای منفرد که بیست و شش سال سابقه و حکم استخدامی داشت، کار مشکلی بود. از این رو نسبت به وضعیت جدید لب به

اعتراض گشود و با توجه به اینکه همکاران احترام زیادی برای ایشان قائل بودند، مخالفت او با ماشینی شدن نظام اداری به مخالفت همه دفترداران آموزش و پرورش در آن شهر با روش مذکور منجر شد.

آقای بهاری که مسئولیت استقرار و پیاده‌سازی نظام جدید را در ادارات آموزش و پرورش و مدارس شهرستان بر عهده داشت، با چالشی جدی مواجه شده بود و نمی‌دانست که با مشکل ایجاد شده چگونه برخورد کند.

حال با توجه به نکات مطرح شده در این قضیه، به پرسشهای زیر پاسخ دهید:

۱. به نظر شما آقای بهاری و سایر عوامل اجرایی تغییر روش اداری، باید چگونه رفتار می‌کردند که باعث ایجاد مقاومت در کارکنانی همچون آقای منفرد نشوند؟

۲. با توجه به مشکل پیش آمده، چه راهکارهایی را به عوامل اجرایی تغییر نظام پیشنهاد می‌کنید که باعث فروکش نمودن اعتراضات و مقاومتها شود و فرایند تغییر را تسریع بخشد؟

۸۴

عدم استفاده بهینه از رایانه

آقای نجفی دارای لیسانس مدیریت با حکم وزیر به‌عنوان مدیر کل یکی از سازمانهای دولتی منصوب شد. در بدو ورود آقای نجفی، جلسه معارفه‌ای با حضور وزیر و سایر مسئولان و کارکنان در سازمان برگزار شد و ضمن تقدیر از زحمات مدیر پیشین، آقای نجفی به کارکنان سازمانی معرفی شد و بعد از جلسه معارفه، نشستی با معاونان و کارکنان ارشد سازمان برگزار کرد و با معاونان و کارمندان آشنا شد. بعد از جلسه معارفه و آشنایی، آقای نجفی تصمیم گرفت که از بخشهای مختلف سازمان بازدید کند و از نزدیک با اوضاع و احوال سازمان آشنا شود. از این رو، از معاونان خود خواست که در جریان این بازدید او را همراهی کنند. آقای نجفی بعد از بازدید متوجه شد که بعضی از واحدها هنوز وظایف خود را به شیوه سنتی انجام می‌دهند و همین امر باعث انباشته شدن پرونده‌های روی میز کارمندان شده است و با وجود رایانه‌های بسیاری که در سازمان وجود داشت، متأسفانه از آنها استفاده لازم نمی‌شد و بیشتر جنبه تزیینی داشتند و کارمندان مایل نبودند از این فناوری روز برای فعالیتهای ماشینی کردن اداری و سایر فعالیتها استفاده کنند. در نتیجه، آقای نجفی از معاونان خود خواست تا علت این موضوع را بررسی کنند. بعد از یک هفته نتایج این بررسیها نشان داد که، عدم آشنایی کارمندان با رایانه و کاربردهای آن علت اصلی است. بنابراین،آقای نجفی تصمیم گرفت تا یک دوره کلاس آشنایی با رایانه در سازمان برگزار کند. به همین منظور از معاونان خود خواست تا شرایط لازم را برای برگزاری این دوره آموزشی فراهم کنند و قرار شد ساعات برگزاری این دوره بعد از ساعت اداری باشد تا همه کارمندان بتوانند در این

کلاسها شرکت کنند. این دوره در سازمان برگزار شد، اما بعد از برگزاری دوره، اثربخشی آن برای کارمندان متفاوت بود، به گونه‌ای که:

۱. گروه کمی از کارمندان از این کلاسها بهره لازم را برده و توانسته بودند در زمینه رایانه مهارت لازم را به دست آورند؛

۲. گروهی از کارمندان این کلاسها را جدی نگرفته بودند و تغییری در نگرش و رفتارهای آنها به وجود نیامده بود؛

۳. گروهی دیگر از کارمندان که تحصیلات پایینی داشتند، این دوره برای آنها مفید نبود و نتوانسته بودند در زمینه رایانه مهارت لازم را کسب کنند.

در مجموع، با وجود برگزاری این دورهٔ آموزشی، همچنان از ظرفیتهای فناوری موجود که با هزینهٔ سنگینی تأمین شده است، استفاده بهینه نمی‌شود.

۱. با توجه به اینکه فناوری جدید باعث افزایش دقت و سرعت در انجام امور اداری می‌شود، چرا کارکنان این سازمان از آن استقبال نمی‌کنند؟

۲. آیا صرفاً برگزاری دوره‌های آموزشی رایانه می‌تواند سبب کاهش مقاومت کارکنان در استفاده از رایانه در فرایند ماشینی کردن اداری شود؟

۳. چه روشهایی برای کاهش مقاومت و ترغیب کارکنان در استفاده از رایانه و سایر تجهیزات و روشهای جدید وجود دارد؟

۸۵

استعفای کارمند ارشد

شرکت دوده صنعتی زرندی که در یکی از شهرهای جنوب کشور فعالیت می‌کند، سه سال پیش تعدادی دستگاه ایتالیایی را وارد کرده است که نصب این دستگاهها بر عهده مهندسان ایتالیایی بوده است. در هنگام نصب این دستگاهها، مهندسان شرکت نیز حضور داشتند تا ضمن آموختن آموزشهای فنی لازم، از نزدیک شاهد نصب دستگاهها نیز باشند و بعد از اتمام کار مهندسان ایتالیایی، وظیفه نگهداری و تعمیر دستگاهها را بر عهده داشته باشند.

مهندس شهابی یکی از مهندسان شرکت است که سه سال پیش لیسانس خود را گرفته و کار خود را با این شرکت آغاز کرده است. وی در هنگام نصب دستگاهها حضور داشته است و از جمله مهندسانی است که وظیفه نگهداری دستگاهها را بر عهده دارد. او از بااخلاق‌ترین و کوشاترین و باسوادترین مهندسان شرکت است و در طی چند سال حضور او، شرکت پیشرفتهای زیادی کرده و تحولاتی در آن ایجاد شده است.

مهندس شهابی به ادامه تحصیل علاقه زیادی دارد و دوست دارد به دانش جدیدتر در حوزهٔ کاری خود دست یابد، اما شرکت امکانات و برنامهٔ خاصی برای اجرای دوره‌های آموزشی رسمی و ضمن خدمت تدارک ندیده است. از همین رو، او بعد از چند سال تلاش، در کنکور کارشناسی ارشد دانشگاه تهران قبول شده است و باید برای ادامه تحصیل به شهر تهران برود، بنابراین تقاضای استعفای خود را تسلیم رئیس شرکت می‌کند.

از آنجا که تعداد مهندسانی که در زمان نصب دستگاهها حضور داشته‌اند، معدود بوده‌اند و شرکت نیز آینده‌نگری لازم را نداشته و آموزشهای لازم را برای

نیروهای دیگر فراهم نکرده، رفتن یکی از آنها از شرکت به فعالیتهای شرکت لطمه زیادی وارد می‌کند و کسی نمی‌تواند جانشین آنها شود.

سایر مهندسان نیز مسئولیتهای زیادی دارند و نمی‌توانند مسئولیتهای مهندس شهابی را بر عهده بگیرند. مهندسان خارج از شرکت نیز در هنگام نصب دستگاهها حضور نداشته‌اند و با کار آشنایی ندارند. از طرف دیگر، رئیس شرکت نمی‌تواند جلوی پیشرفت و ادامه تحصیل مهندس شهابی را بگیرد و با تقاضای استعفای او موافقت نکند، چرا که می‌داند مهندس شهابی فردی خلاق و مبتکر است و دوست دارد با کسب دانش جدید، ایده‌های بلندپروازانهٔ خود را تحقق بخشد، و از طرف دیگر برای قبولی در کنکور هم تلاش زیادی کرده است و توقع دارد با تقاضای او موافقت شود.

رئیس شرکت برای تصمیم‌گیری در این مورد سردرگم شده است و نمی‌داند چه تصمیمی بگیرد. از یک سو می‌داند که با رفتن مهندس شهابی خلأ بزرگی در شرکت ایجاد می‌شود، و ازسوی دیگر چون مهندس شهابی فردی مبتکر است، او به خوبی می‌داند که با کسب دانش جدیدتر می‌تواند خدمات ارزشمندی به جامعه ارائه کند. آقای رئیس با خود می‌اندیشد که اگر زمینهٔ ادامهٔ تحصیل در داخل شرکت فراهم بود و یا با بهره‌گیری از روشهای مختلف آموزشی می‌توانست دانش جدید را برای نیروهای شرکت فراهم کند، هم سایر افراد شرکت بنیه علمی و فنی خود را از راههای مختلف افزایش می‌دادند و رفتن یک نیرو این همه نگرانی ایجاد نمی‌کرد و هم امکان خروج آنها از شرکت به حداقل ممکن می‌رسید.

۱. به نظر شما ریشه این مشکل کجاست؟ و با استفاده از کدام یک از نظریه‌های مدیریت قابل تبیین است؟

۲. رئیس شرکت چه پیش‌بینیهایی می‌توانست در این مورد بکند؟

۳. رئیس شرکت چگونه می‌تواند جلوی بروز این مشکل را در آینده بگیرد؟

۴. با توجه به روند تحولات فنی و علمی در کشور و دنیا، چگونه می‌توان مانع از عقب‌ماندگی و رکود شرکت در جهان رقابتی شد؟

۸۶

مشکل ادامه تحصیل

خانم اصغری ۳۰ سال دارد و متأهل است. وی در سال ۱۳۷۶ در یک سازمان دولتی استان که وظیفه نظارت بر تولیدات دامی، طیور و فراورده‌های خام دامی را بر عهده دارد، با مدرک فوق دیپلم دامپزشکی مشغول به کار شد. رابطه استخدامی ایشان ۳سال به صورت پیمانی بود و بعد از آن وارد مرحلهٔ رسمی آزمایشی شد. ایشان در سال ۱۳۸۰ تصمیم به ادامه تحصیل گرفت، تا در اداره با مدرک کارشناسی به کار خود ادامه دهد و از مزایا و حقوق بیشتری بهره‌مند شود. خانم اصغری همان سال در آزمون کارشناسی ناپیوسته علوم آزمایشگاهی دامپزشکی شرکت کرد و در دانشگاه تبریز قبول شد. بعد از اعلام نتایج، ایشان موضوع قبول شدنش را به اطلاع مسئولان اداره کل رساند. مسئولان به خانم اصغری گفتند که باید درخواست مأموریت آموزشی کند تا نامه ایشان را به سازمان مرکزی در تهران بفرستند. خانم اصغری حدود ۵ ماه با تهران مکاتبه کرد تا بالاخره نیمسال اول ایشان که ورودی سال دوم بود، آغاز شد. اما همین که خانم اصغری تصمیم گرفت برای ادامه تحصیل به دانشگاه تبریز برود، مسئولان اداره به ایشان گفتند که وزیر تغییر کرده و حکم رسمی آزمایشی ایشان یک سال به تعویق افتاده است و چون حکم رسمی وی صادر نشده، بنابراین نمی‌تواند از مأموریت تحصیلی استفاده کند و باید از مرخصی استحقاقی خود استفاده کند. اما این مرخصی بعد از عید، در بهار ۸۱ تمام شد و خانم اصغری مجبور شد تا ۴۰ روز مرخصی بدون حقوق بگیرد. به هر حال خانم اصغری در تابستان آن سال برای ادامه تحصیل سختیهای بسیار زیادی را متحمل شد و مجبور بود که پیگیر مشکلات اداری خود باشد و مرتب به تهران برود و با سازمان مرکزی و وزارتخانه مربوط ارتباط برقرار کند. سرانجام، با متقبل شدن سختیهای فراوان موفق شد حکم مأموریت تحصیلی خود را کسب کند و به محل

کار خود در شهرستان مربوط برگردد. اما زمانی که خانم اصغری به اداره برگشت مسئولان اداره کل حکم ایشان را نپذیرفتند و اظهار داشتند که این نامه مورد تأیید آنها نیست. وقتی خانم اصغری پیگیر امور شد، متوجه شد که علت اصلی عدم موافقت آنها، واگذاری پست سازمانی ایشان به شخص دیگر است، که از نظر تحصیلات از ایشان پایین‌تر بود و از استان دیگری آمده بود. در پی اعتراض خانم اصغری، مدیر کل اظهار داشت که من اطلاع نداشتم که پست متعلق به شماست و این در حالی بود که خود ایشان این پست را به خانم اصغری داده بود. ضمن آنکه معاون اداری و مالی نیز اعتراف کرد که من به مدیر کل تذکر داده بودم که پست متعلق به شماست، ولی ایشان توجهی نکردند. به هر حال خانم اصغری در سال ۱۳۸۲ گواهینامه تحصیلی خود را با مدرک کارشناسی به اداره کل تقدیم کرد، و حکم خانم اصغری در سال ۱۳۸۳ صادر شد. در حال حاضر خانم اصغری با مدرک کارشناسی در اداره کل مشغول به کار است، اما از اوضاع اداری سازمان خود دل خوشی ندارد و از سنگ‌اندازیهای مسئولان خود ناراضی است. با توجه به سرگذشت خانم اصغری، هم‌اکنون سایر کارکنان علاقه‌مند به تحصیل در مقاطع بالاتر، انگیزه‌ای برای ادامه تحصیل ندارند و ترجیح می‌دهند برای تضمین امنیت شغلی خود، به شرایط موجود قانع باشند.

این در حالی است که بعضی سازمانهای دیگر برای ادامه تحصیل به کارمندان اداری خود بورسیه می‌دهند و هزینه‌های ناشی از آن را می‌پذیرند.

۱. به نظر شما در این قضیه چه مسائل و مشکلاتی وجود دارد؟ علت ایجاد محدودیت و موانع بر سر راه ادامه تحصیل خانم اصغری چیست؟

۲. چرا بین سازمانهای دولتی در خصوص ادامه تحصیل کارکنان وحدت رویه وجود ندارد؟ برای حل این مشکل چه راهکارهایی پیشنهاد می‌کنید؟

۳. از آنجا که نیازها و خواسته‌های شهروندان در حال تغییر است و سازمانهای دولتی برای پاسخگویی به این نیازهای متغیر و رو به تزاید باید خود را به دانش جدید مجهز کنند، چرا به جای ترغیب کارکنان به ادامه تحصیل، و حتی ایجاد دوره‌های مختلف آموزشی برای نیروهای خود، برخی مدیران و سازمانها، همانند آنچه در قضیه فوق اتفاق افتاده است، در این فرایند سنگ‌اندازی می‌کنند؟

منابع و مآخذ

حبیبی، نادر (۱۳۷۵)، *فساد اداری: عوامل مؤثر و روشهای مبارزه*، تهران: انتشارات وثقی.

ربیعی، علی (۱۳۸۳)، *زنده باد فساد: جامعه‌شناسی فساد در دولتهای جهان سوم*، تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۲)، *اداره امور حکومتهای محلی: مدیریت شوراها و شهرداریها*، تهران: انتشارات سمت و دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

———— (۱۳۸۳)، *کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی: پژوهشی در سازمانهای غیردولتی (NGOs) ایران*، تهران: انتشارات مرکز کارآفرینی و دانشگاه تهران.

———— (۱۳۸۴)، *سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی*، تهران: انتشارات ترمه.

مقیمی، سیدمحمد و همکاران (۱۳۸۵)، *مدیریت تطبیقی*، تهران: انتشارات نگاه دانش.

Amaratunga, Dilantyhi & David Baldry (2001), "Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations", *Work Study*, Vol. 50, No. 3, pp. 95-104.

Audet, Josee & Gerald Amboise (2001), "The multi-site study: an innovative research methodology", *The Qualitative Report*, Vol. 6, No. 2.

Bateman, Thomas & Scott Snell (2004), *Management: the New Competitive Landscape*, New York: McGraw-Hill Inc.

Bennett, Roger (1997), *Employee Relations*, London: Financial Times.

Betts, P. W. (2000), *Supervisory Management*, London: Pitman Publishing.

Bloisi, Wendy, Curtis Cook & Philip Hunsaker (2003), *Management and Organizational Behaviour*, New York: McGraw-Hill.

Bolino, Mark & William Turnley (2003), "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 3, pp. 60-71.

Cascio, Wayne (2003), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, New York: McGraw-Hill Inc.

Castro, Armario & Ruiz (2004), "The influence of employee organizational citizenship behaviour customer loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 27-53.

Chriss, James (2001), "Alvin W. Gouldner and industrial sociology at Columbia University", *Journal of History of the Behavioral Sciences*, Vol. 37, No. 3, pp. 241-259.

Cinneid, Barra (1997), "The role and effectiveness of case studies: student performance in case study vs theory examination", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21, No. 1, pp. 3-13.

Clark, Donald (2000), *Case Method* (Case Study), http: // www. nwlink. com/ donclark/ hrd/history/ history.html.

Daft, Richard & Raymond Noe (2001), *Organizational Behavior*, New York: Harcourt Inc.

David, Fred (1993), *Cases in Strategic Management*, New York: Macmillan Publishing Company.

Denscombe, Martyn (2001), *The Good Research Guide: for Small-scale Social Research Projects*, Philadelphia: Biddles Ltd.

Devito, Joseph (2000), *Human Communication*, New York: Addison-Wesley Educational Publisher Inc.

Donnely, Mike, Mike Winsiewki, John Dalrymple & Adriene, Curry (1995), "Measuring service quality in local government:", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 8, No. 7.

Farnham, David & Sylvia Horton (1995), *Managing the new Public Services*, London: Macmillan company.

Gamerius, James (1999), The Case System of Instruction: *Developing an Effective Teaching Strategy*, Northern Michigan University.

Gatti, Roberta (2004), "Explaining corruption: are open countries less corrupt?", *Journal of International Development*, No.16, pp. 851-861.

Golafshni, Nahid (2003), "Understanding reliability and validity in qualitative research", *The qualitative Report*, Vol. 8, No. 4, pp. 597-607.

Gomez, Mejia, David Balkin & Robert Cardy (2005), *Management: People, Performance, Change*, Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Greenberg and Baron (2000), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, New York: Prentice-Hall.

Haarhuis, Carolien & Frans Leeuw (2004), "Fighting governmental corruption the new world bark programme evaluated", *Journal of International Development*, No. 16, pp. 547-561.

Hodgetts, Richard & Fred Luthans (2003), *Internatioal Management: Culture, Strategy and Behavior*, New York: McGraw-Hill Inc.

Hollinshead, Graham, Peter Nicholls & Stephanie Tailby (1999), *Employee Relations*, London: Prentice-Hall Inc.

Huczynski, Andrzej & David Buchanan (2001), *Organizational Behaviour: an Introductory Text*, New York: Prentice-Hall Inc.

Hull, Jack (2005), "Using case studies to link theoretical concepts with practical applications", Christopher Newport University: *27th annual national teaching public administration conference*.

Ivancevich, John, Robert Konopaske & Micheal Matteson (2005), *Organizational Behavior and Management*, New York: McGraw-Hill. Inc.

Jacqueline & Shapiro (2002), "A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour", *Journal of Organizational Behavior*, No. 23, pp. 927-949.

Jones, Gareth (2001), *Organizational Theory: Text and Cases*, London: Prentice-Hall Inc.

Jones, Gareth, Jennifer George & Charles Hill (2000), *Contemporary Management*, New York: McGraw-Hill.

Kash, Toby & John Darling (1998), "Crisis management: prevention, diagnosis and intervention", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 179-186.

Kreitner, Robert & Angelo Kinicki (2001), *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.

Lawton, Alan & Aidan Rose (1994), *Organization and Management the Public Sector*, London: Financial Times.

Locker, Kitty (2006), *Business and Administrative Communication*, New York: McGraw-Hill Inc.

Markoczy, livia & Katherine Xin (2004), *The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behaviour*, University of California.

Mcshane, Steven & Mary Von Glinow (2003), *Organizational Behavior*, Boston: McGraw-Hill Inc.

Morrison, Elizabeth (1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behaviour: Importance of the Employees Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, pp. 1543-1567.

Mullins Laurie (1999), *Management and Organizational Behaviour*, London: Prentice-Hall.

Muniramappa, C. M., A. Shankaraian & Kamaraju Pantulu (1992), *Personnel Management and Industrial Relations*, Delhi: Excel publications.

Naylor, John (2004) *Management*, New York: Prentice-Hall Inc.

Newstrom, John & Keith Davis (2002), *Organizational Behavior: Human at Work*, New York: McGraw-Hill Inc.

Noe, Raymon, John Hollenbeck, Barry Gerhart & Patrick Wright (2003), *Human Resource Manageent*, New York: McGraw-Hill Inc.

Para, Guy (2002), "Enhancing the rigor of qualitative research: application of a case methodology to build theories of IT" implementation, *The Qualitative Report*, Vol. 7, No. 4.

Patton, Eric & Steven Appelbaum (2003), "The case for case studies in management research", *Management Research News*, Vol. 26, No. 5.

Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach (2000), "organizational citizenship behaviours: a critical review or the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, Vol, 26, No. 3, pp. 513-563.

Posvar, Zdenek (1999), "Writing of cas studies, *teaching and Intractive Methods: With Cases*, Simulations and Games, Hans E. Klein, pp. 487-491.

Pylee, M.V & Simon George (1997), *Industrial Relations and Personnel Management*, New Delhi: Vikas Publishing House PVT Ltd.

Rao, Subba & V. S. P. Rao (1996), *Personnel/ Human Resource Management*, Delhi: Konark Publishers.

Robertson, Christopher & Andrew Watson (2004), *Strategic Management Journal*, No. 25, pp. 385-396.

Rollinson, Derek & Aysen Broadfield (2002), *Organizational Behaviour and Analysis*, London: Prentice-Hall Inc.

Roselle, Ann (1996), "The case study method: a learning toll for practicing librarians and information specialists", *library Review*, Vol. 45, No. 4.

Rosenbloom, David & Robert Karvchuk (2005), *Public Administration: Understanding Management*, politics and law in the public sector, New York: McGraw-Hill.

Rue, Leslie & Lioyd Byars (2005), *Management Skills and Application*, New York: McGraw-Hill Inc.

Scanlan, G. (2004), "The control of corruption", *Journal of Financial Crime*, Vol. 11, No. 4, pp. 316-321.

Schermerhorn, John, James Hunt & Richard Osborn (2005), *Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sons Ins.

Smith, Ian (2004), "Continuing professional development and workplace learning 6: HRD and organizational learning", *Library Management*, Vol. 25, No. 1/2.

Tellis, Winston (1997), "Application of a case study methodology", *The Qualitative Report*, Vol. 3, No. 3.

Torrington, Derek & Laura Hall (1998), *Human Resource Management*, New York: Prentice-Hall.

Tubbs, Stewart & Sylvia Moss (2003), *Human Communication: Principles and Contexts*, New York: McGraw-Hill Inc.

Turnipseed, David & Gene Murkison (1996), "Organization citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 17, No. 2, pp. 42-47.

United Nations / Economic Commission for Africa (2004), *Public Sector Management Reforms in Africa: Lessons Learned*, Ethiopia/ Addis Ababa: Development Policy Management Division (DPMD).

West, Penny (1994), "The concept of the learning organization", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, No.1.

Woodside, Arch & Elizabeth Wilson (2003), "Case study research methods for theory building", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 6/7, pp. 493-508.

Zuker, Donna (2001), "Using case study methodology in nursing research", *The Qualitative Report*, Vol. 6, No. 2.